



**FEP** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DO PORTO

*Comunicação das alterações organizacionais no âmbito de  
projetos de mudança*

Teresa Raquel Fitas Pinheiro

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação, apresentada à Faculdade  
de Economia da Universidade do Porto para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Professor Doutor Manuel Graça

**Porto, Setembro de 2017**



## **Nota Biográfica**

Teresa Raquel Fitas Pinheiro, natural de Matosinhos, onde nasceu a 04 de Abril de 1985, solteira e sem filhos. Frequentou o ensino primário e secundário na mesma localidade onde, ainda hoje reside – Matosinhos. Ingressou em 2004 na Universidade Lusíada do Porto, onde se licenciou em Gestão de Empresa, concluindo em 2008, com média de 12 valores. Iniciou a sua atividade profissional na Banca em Outubro de 2008 através de um estágio profissional, onde permanece até então. Inicialmente contratada para a função de Assistente Comercial na Agência de Leça da Palmeira, onde permaneceu durante 2 anos. Em 2010, foi transferida para a Agência do Castelo da Maia exercendo as mesmas funções. Findos 2 anos, a Agência fecha e é transferida para a Agência da Senhora da Hora. Em finais de 2014, surge a oportunidade de subir profissionalmente, passando a ser Gestora de Clientes na Agência da Rotunda da Boavista. Em Janeiro de 2016, passou a exercer funções na Agência de Antunes Guimarães, onde permanece.

Paralelamente à sua atividade profissional, exerce ainda funções numa empresa onde lidera há 2 anos a parte administrativa. Em virtude do meio onde se encontra inserida, está constantemente a ter formações relacionadas com a área de formação. Durante este período, 2013, ingressou na Faculdade de Economia do Porto e candidatou-se ao Mestrado de Ecónoma e Gestão da Inovação. Concluiu a parte curricular em 2016, com média de 13.1 valores. O presente trabalho de investigação destina-se à obtenção do grau de Mestre.

## **Resumo**

A abordagem intitulada *Comunicação das alterações organizacionais no âmbito de projetos de mudança* apresenta-se simultaneamente como uma abordagem teórica, teórico-prática e prática onde se procura decifrar os significados da comunicação nas organizações, ao nível interno e externo, incidindo o foco sobre o papel desta em contextos de mudança. Parte-se do entendimento de que a gestão de pessoas como recursos humanos requer uma comunicação crescentemente estratégica, no sentido de garantir a sua eficiência na prossecução dos objetivos organizacionais, possibilitando às pessoas gerar e partilhar informações, conferindo-lhes capacidade de cooperar e de se organizarem. A comunicação das alterações organizacionais no âmbito de projetos de mudança tem que estar imbuída de transparência, permitindo as transações de mensagens sem disfuncionalidades, mobilizando todos os atores para alterações necessárias para responder a desafios internos e externos. Com a exposição de um caso prático sublinha-se que a ausência de mensagem ou as dificuldades em precisar a sua exatidão, com a instalação de dúvidas, compromete a reprodução da identidade organizacional, assim como logicamente a coesão. Uma boa comunicação será então o ponto de partida para o sucesso da compreensão da mensagem transmitida, assumindo um papel ainda mais importante quando é utilizada para transmitir alterações no quotidiano de uma empresa.

**Palavras-chave:** comunicação; mudança; organização; cultura; transparência.

## **Abstract**

The approach of *Communication of organizational changes project* is presented both as a theoretical approach, theory and practice which seeks to decipher the meanings of communication in organizations, internal and external, focusing on the this role of changing context. This is on the understanding that people management and human resources requires an increasingly strategic communication, to ensure their effectiveness in achieving organizational objectives, enabling people to generate and share information, their ability to cooperate and to organize the communication of organizational changes within change projects have to be imbued with transparency, allowing message without dysfunctions transactions, mobilizing all actors to changes needed to respond to internal and external challenges. With the exposure of a case it should be noted that the absence of message or difficulties in specifying their accuracy, with the installation of doubt, compromises the reproduction of organizational identity, as well as logically cohesion. Good communication will then be the starting point for the success of understanding of the message transmitted, assuming an even more important role when it is used to transmit changes in everyday life of a company.

**Key words:** communication; change; organization; culture; transparenc

## Índice

1. Introdução	2
2. Comunicação em contexto organizacional	4
2.1.Perspetiva histórica sobre a comunicação no contexto organizacional	5
2.2.Perspetiva histórica: a Teoria Clássica	6
2.3.Perspetiva histórica: a Escola das Relações Humanas	6
2.4.Perspetiva histórica: o modelo dos Sistemas Sociais	7
2.5.Perspetiva histórica: a Teoria da Cultura Organizacional	8
2.6.Perspetiva contemporânea	9
3. Comunicação interna	11
4. A mudança organizacional e os seus significados	17
4.1.Mudanças organizacionais e representações projetadas	37
5. Caso prático	42
5.1.Caso <i>Banco Espírito Santo</i> – Análise de um caso prático	43
6. Metodologia	49
7. Estudo caso	53
7.1.Análise dados recolhidos	59
8. Considerações finais	63
9. Referências bibliográficas	74
Anexos	78

## **1. Introdução**

Esta dissertação intitulada *Comunicação das alterações organizacionais no âmbito de projetos de mudança* apresenta-se estruturada em seis pontos de desenvolvimento, através dos quais numa abordagem teórica, teórico-prática e prática se procura decifrar os significados da comunicação nas organizações, ao nível interno e externo, incidindo o foco sobre o papel desta em contextos de mudança. No primeiro ponto de desenvolvimento designado *Comunicar e comunicar no contexto organizacional*, distinguir o perfil particular da comunicação nos espaços organizacionais, decifrando o seu papel na gestão de pessoas na qualidade de recursos humanos. Deste modo, neste ponto procura estabelecer-se uma ligação entre a comunicação e uma área particular da gestão dedicada aos recursos humanos. Assim, parte-se do entendimento de que a gestão de pessoas como recursos humanos requer uma comunicação crescentemente estratégica, no sentido de garantir a sua eficiência na prossecução dos objetivos organizacionais, possibilitando às pessoas gerar e partilhar informações, conferindo-lhes capacidade de cooperar e de se organizarem. Sintetizando, neste ponto entende-se que comunicar é, no fundo, gerir pessoas. Ainda neste ponto é apresentada uma perspetiva histórica sobre a comunicação no contexto organizacional, desde a Teoria Clássica, passando pela Escola das Relações Humanas, o modelo dos Sistemas Sociais e a Teoria da Cultura Organizacional, até à perspetiva contemporânea.

No segundo ponto de desenvolvimento intitulado *Comunicação, organizações e mudança*, procura dirigir-se o foco da análise para a relação entre a comunicação e a organização, no contexto de mudança. Neste sentido, como base para o funcionamento presente e futuro, sublinha-se a importância da avaliação permanente (*on-going*) do clima interno, principalmente devido ao facto da gestão de comunicação interna organizar a existência de mecanismos de aferição que possibilitam medir o grau de adesão dos colaboradores ao projeto da empresa e, mais globalmente, a sua apreciação sobre o clima interno. Este como se pode verificar através das abordagens teóricas, teórico-práticas e práticas, tem repercussões endógenas e exógenas, podendo comprometer o alcançar das metas da organização.

No terceiro ponto, designado por *Comunicação, Organização e Mudança*, tece-se uma reflexão centrada no impacto da mudança no contexto das organizações, de forma a apreender reflexivamente os seus significados. No fundo, ambiciona-se tocar os reflexos da mudança na forma como esta pode transformar as organizações. Daí num subponto se trate da relação entre as mudanças organizacionais e as representações projetadas por aquelas, principalmente para os clientes internos. Aqui é tratado sinteticamente o papel da cultura organizacional, assim como a comunicação estratégica que contempla o estado do clima organizacional e o tipo de cultura da organização, uma vez que são estes que estabelecem as estratégias a serem empregues. Como se poderá depreender do caso prático apresentado, estes podem determinar o sucesso da organização.

No ponto seguinte, o quarto, inicia-se o processo descendente de aproximação à realidade organizacional. Neste ponto intitulado *Análise de um exemplo de uma empresa do setor bancário*: Neste ponto é abordado o tema de uma empresa do setor da banca que sofre uma grande reestruturação. Verificamos, através da análise desta empresa, que a comunicação é fundamental para o sucesso da mudança. No quinto ponto de desenvolvimento é elaborado o estudo de caso, onde é abordada uma abordagem à comunicação de reestruturação de uma empresa do setor bancário, justificando-se a seleção dos métodos e técnicas de observação da realidade, assim como apresentando as entrevistas realizadas.

No último ponto apresentam-se considerações finais onde se procura estabelecer ligações entre todas as abordagens que compõem a dissertação, sublinhando que a ausência de mensagem ou as dificuldades em precisar a sua exatidão, com a instalação de dúvidas, compromete a reprodução da identidade organizacional, assim como logicamente a coesão. Uma boa comunicação será então o ponto de partida para o sucesso da compreensão da mensagem transmitida, assumindo um papel ainda mais importante quando é utilizada para transmitir alterações no quotidiano de uma empresa. A comunicação das alterações organizacionais no âmbito de projetos de mudança tem que estar imbuída de transparência, permitindo as transações de mensagens sem disfuncionalidades, mobilizando todos os atores para alterações necessárias para responder a desafios internos e externos.



## **2. Comunicar e comunicar no contexto organizacional**

Comunicar significa tornar comum uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento ou uma atitude, utilizando como fio condutor qualquer meio efetivo. Para que tal seja possível, é necessária a existência de um conjunto de elementos que vão permitir a transmissão e entendimento da mensagem possível. São eles: emissor ou fonte, recetor ou destinatário, mensagem, canal, situação ou circunstância e intenção, propósito ou necessidade (Tayler, 1976).

O emissor inicia o processo de comunicação, tem como objetivo descodificar a mensagem para que a mesma fique perceptível para o recetor.

De acordo com Lee Thayer (1967), é o recetor que determina o sucesso da transmissão da mensagem, uma vez que é o primeiro elemento da cadeia da comunicação e que prepara a mensagem, de forma, a que quem a vai receber a perceba.

Este processo de descodificação da mensagem pode também ser entendido como o canal que permite a transmissão da mensagem e a receção do seu *feedback*, que se traduz na resposta do destinatário. Sempre que por parte dos intervenientes, recetor e destinatário, existir qualquer tipo de intenção, propósito ou necessidade de transmitir uma mensagem, esta faz-se por meio da comunicação que acontece em qualquer contexto intencional ou accidental entre o emissor e o recetor.

No século XX abandonou-se o que tinha sido resultado da Revolução Industrial, foco na função pessoal, enorme controlo burocrático e na utilização de mão-de-obra. A relação trabalhador – organização passou a ser menos valorizada, dando origem ao conceito de gestão de recursos humanos.

Este conceito surge nos anos 80 nos Estados Unidos da América, com o princípio de que os recursos humanos deveriam ser minuciosamente geridos, de forma a apoiar e reforçar a competitividade da empresa. A gestão dos recursos humanos passa, então, a ser transversal a todos os níveis hierárquicos.

Brault (1990) refere que encontrar uma equipa capaz de animar, recrutar ou motivar um grupo de trabalhadores era o ideal em qualquer organização, assim sendo, a gestão de pessoal deve fazer parte do trabalho de qualquer gestor. O gestor deve ter como principal

objetivo reunir todos os elementos enumerados anteriormente, de forma alcançar os melhores resultados com as pessoas que tem a seu cargo. A sua função será então planejar, organizar, gerir, liderar e controlar o trabalhador, pelo que é responsável, assim como dos seus subordinados (Dessler, 1981).

Devido à importância da gestão dos recursos humanos, foi criado um departamento em que a única preocupação é colocar em prática as ideias e estudos defendidos por Brault (1990) e Dessler (1981).

Desta forma, é possível afetar a pessoa certa ao lugar certo. A gestão dos recursos humanos desempenha um papel fundamental dentro da organização, pois tem como base promover ações de forma a alocar a pessoa ao lugar certo na organização. Face ao exposto, será possível um melhor acompanhamento do indivíduo e a organização conseguirá uma maior eficácia. Tudo isto origina um melhor desempenho do indivíduo, uma vez que este se vai sentir como parte integrante da organização. O elo de ligação que dita o sucesso de todo o processo é a comunicação.

Para que tal seja possível, é necessária a recolha e difusão da informação direta ou indiretamente respeitante aos trabalhadores, o que exige empreender processos comunicacionais.

Desta forma, entende-se que uma comunicação reflexiva e preparada pode contribuir para uma efetiva gestão de recursos humanos e, consequentemente para o fortalecimento da posição competitiva da empresa.

## **2.1. Perspetiva histórica sobre a comunicação no contexto organizacional**

Para um melhor entendimento entre a relação comunicação – recursos humanos, no contexto organizacional, é necessária uma breve abordagem pelas perspetivas presentes no decurso do Séc. XX.

Nesta altura foram predominantes duas perspetivas, a histórica e a contemporânea. Na primeira abordagem, encontramos várias teorias que tinham como principal objetivo explicar o perfil do comportamento organizacional.

## **2.2 Perspetiva histórica: a Teoria Clássica**

Max Weber (1964), Henry Ford (1916, 1949) e de Frederick Taylor (1911), baseavam as suas explicações no comportamento do homem, comparando-o com máquinas, definindo como eixos das atividade organizacionais o planeamento, o *design* e a produção das estruturas e ações organizacionais. Nesta perspetiva, o papel do ser humano estava em segundo plano. O foco desta teoria era a mecanização e a junção de um conjunto de tarefas de forma a obter o resultado final. O papel do individuo era desvalorizado e este era apenas o meio para atingir o fim. A informação transmitida era a estritamente necessária à realização das suas funções. Os indivíduos não tinham qualquer tipo de motivação, pois as organizações achavam que o único meio que poderia motivar o funcionário era de forma monetária.

Após leitura de vários estudos, conclui-se que a única comunicação que se verificava na altura em que a teoria clássica era fortemente utilizada nas organizações, era a comunicação descendente, pois a comunicação lateral era vista como uma ameaça à eficiência. Fisher (1993) considera que a organização teria de se limitar apenas à comunicação centralizada e formal, de forma a planear e executar tarefas.

## **2.3 Perspetiva histórica: a Escola das Relações Humanas**

Com o passar do tempo, Elton Mayo (1933), Chester Barnard (1938) e Douglas MacGregor (1960), entre outros, criam a escola das Relações Humanas, que se contrapõe à teoria clássica, destacando o significado do indivíduo e das relações sociais no contexto organizacional (Kreps, 1990).

Nesta nova perspetiva, os próprios membros da organização são observados como decisores dos seus papéis e da forma como os desempenham. Com a introdução desta nova forma de ver a organização, os níveis motivacionais aumentaram, pois quanto mais satisfeitos os indivíduos maior é a produtividade, ou seja, um trabalhador satisfeito, será um trabalhador mais produtivo (ibidem).

A comunicação começou a ser mais alargada, de forma, a que se consiga manter uma boa relação com os indivíduos e se consiga perceber e conhecer quais as necessidades e objetivos dos funcionários e desenvolver o conhecimento sobre as necessidades e objetivos da organização.

Desta análise conclui-se que há uma grande necessidade de proporcionar uma boa comunicação assumindo o potencial da comunicação descendente, ascendente e lateral da administração eficiente de pessoal. Assim, é possível valorizar o trabalhador estimulando a criatividade e a produtividade (Fisher, 1993).

## **2.4 Perspetiva histórica: o modelo dos Sistemas Sociais**

Já em finais dos anos 50 e princípio dos anos 60, autores como March & Simon (1958) e Katz & Kahn (1966) difundem o modelo dos sistemas sociais, uma perspetiva que observa os recursos humanos como qualquer outro recurso, que a organização importa do meio ambiente (*inputs*), com o objetivo de concretizar as tarefas essenciais à produção de bens de serviços (*outputs*).

Uma vez que todo o processo de transformação depende de uma pessoa, é imprescindível encontrar a pessoa certa para o lugar certo. Nesta perspetiva, os autores dão muita ênfase ao desenvolvimento e técnicas de recrutamento, de formação e seleção do pessoal.

É necessário portanto, atribuir à comunicação o papel de promover a adaptação do pessoal e dos processos a situações e problemas particulares. Nesta fase é importante a comunicação a todos os níveis, mas também, muito relevante a comunicação interna (troca de informação que assegura a coordenação das atividades) e da comunicação externa (recolha de informação do meio ambiente, ameaças e oportunidades). Nesta perspetiva, a comunicação classificada como fundamental à identificação e desenvolvimento dos recursos humanos essenciais ao melhor desempenho organizacional.

## **2.5 Perspetiva histórica: a Teoria da Cultura Organizacional**

Autores como Peters & Waterman (1982) e Deal & Kennedy (1982) analisam a perspetiva histórica de um outro ponto de vista. Esta tem por base a visão da organização enquanto cultura e deriva da visão de que o quotidiano organizacional transporta uma natureza imperativa significativa, que resulta da partilha de símbolos com traduções próprias e funções de uma existência comum.

Conclui-se então que o comportamento organizacional dificilmente é racional, uma vez que é orientado por modelos desenvolvidos pela cultura interna.

Esta cultura é vista como:



A identidade organizacional está presente na forma como os elementos da figura, se interligam e interagem entre si (Fisher, 1993). Desta forma, vai ser possível responder às adversidades internas e externas. O elemento crucial desta perspetiva é a cultura, já a comunicação, é vista como um elemento vital à sobrevivência da organização, pois só através deste ultimo elemento é que a mensagem consegue chegar ao recetor de forma correta (Fisher, 1993).

Assim, podemos concluir que a comunicação tem dois papéis fundamentais nesta perspetiva:

- Fornecer aos membros da organização a informação sobre a cultura;
- Integra-los na cultura (Kreps, 1990)

A cultura da organização tem o papel de identificar qual o caminho que a organização quer seguir de forma a ficar mais competitiva. A comunicação é o valor que transmite esta informação aos membros da organização (ibidem).

Em suma, ao longo dos tempos o papel da comunicação passou a ser fundamental e a organização começou a valorizar mais o indivíduo. Foi abandonada a teoria clássica em que o funcionário era visto como uma máquina e todo o processo era efetuado como se de uma linha de montagem se trata-se, não havendo qualquer comunicação.

## **2.6 Perspetiva contemporânea**

Atualmente a comunicação tem uma função imprescindível na gestão de qualquer organização. O papel da comunicação passa pela recolha e difusão da informação relacionada com o pessoal da organização. Autores como Regouby (1988), Brault (1990), Schultz, Tannenbaum & Lauterborn (1993) e Burnett & Moriarty (1997), entre outros, têm uma outra perspetiva para estudar as organizações. Para estes autores, a comunicação deve ser refletiva e aplicada de igual forma na organização, para que não haja informação diferente entre os diversos departamentos ou funções.

Com a homogeneidade da comunicação a mensagem é difundida pela organização, para todos os membros da mesma forma. Só assim se consegue espalhar a mensagem para toda a organização de forma clara sem que haja informação que seja encoberta para alguns departamentos ou funções. Assim, é possível anular algumas situações menos boas que podem ser causadas devido à falha ou falta de comunicação para com a organização.

Podemos então concluir que a comunicação se foca na gestão dos fluxos informativos no interior e exterior da organização.

Conceitos como comunicação formal (utiliza canais formais e hierarquizados), comunicação informal (utiliza canais não – oficiais e não – hierarquizados), comunicação vertical, comunicação descendente e ascendente, vertical e horizontal começam a ser estudados. Jobin et al. (1989) defendem que a comunicação tem também um papel fundamental na motivação, no desenvolvimento e avaliação dos funcionários, uma vez que permite que os membros da organização tenham um feedback relativamente ao

trabalho desempenhado na organização. Este fator permite que o indivíduo se sinta parte integrante da organização, logo vai fazer com que a sua produtividade aumente, pois como em outras perspetivas e autores defendem, pessoas motivadas dão origem a melhores funcionários.

Depois de analisadas as diversas abordagens, podemos concluir que a comunicação na organização pode manifestar-se de inúmeras formas, todas elas complexas e diversificadas.

- Possuem diversos níveis, sentidos, canais, objetos e intervenientes;
- Conduzem informações, ideias, conhecimentos, sugestões, experiências, sentimentos, atitudes, valores, reações ou metas.

De acordo com o já estudado, anteriormente, conclui-se que para qualquer objetivo organizacional tenha sucesso é necessário que exista uma comunicação integrada (Kunchs, 1997) ou global (Regouby, 1988).

Entende-se, portanto que comunicação integrada ou global são as práticas utilizadas, com a finalidade de enviar aos públicos – alvo mensagens sólidas e globais. O objetivo deste tipo de comunicação é o de criar sinergias que vão permitir uma melhor comunicação dentro da organização.

Com base nestas analogias, vários autores referem que é necessário construir um sistema de comunicação autêntico, com a responsabilidade dos fluxos comunicacionais.

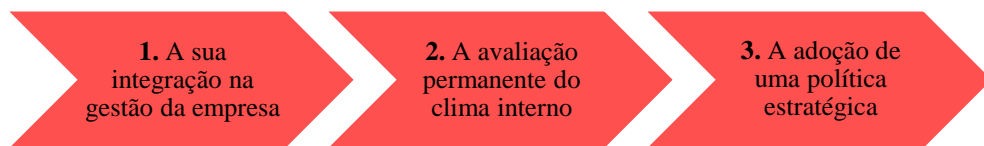
Desta forma, os membros da organização conseguirão transmitir qual a missão e valores que deverão ser seguidos para que se consiga atingir com sucessos os objetivos propostos. Isto só é alcançável se a comunicação for aberta, pois só assim os funcionários conseguirão sentir-se motivados e como parte integrante do processo.

A adesão de todos os indivíduos da organização a esta nova forma de estrutura na instituição vai originar que a mensagem seja transmitida de forma coerente, clara e acessível a todos. Likert (1961), refere que quanto maior a produtividade, maior será a precisão das perceções, atestando a simultaneidade e interdependência entre a boa comunicação e o bom desempenho.

### **3. Comunicação interna**

Kunch (2003) apresenta o Modelo da Comunicação Integrada que tem por base a reunião de vários benefícios da comunicação interna em contexto organizacional. Através deste modelo, a comunicação interna fica mais perceptível, uma vez que várias áreas, dentro da comunicação, se interligam, como por exemplo, a comunicação institucional, foco nas relações públicas, comunicação de mercado, foco no marketing e por fim, comunicação administrativa, que tem como principal objetivo questões de eficácia dos fluxos de comunicação.

Villafãne (1998) refere que de forma a compreender melhor a comunicação interna na competitividade das organizações é necessário referir três princípios gerais:



De acordo com o modelo apresentado por Villafãne (1998), a comunicação interna tem de estar associada ao modelo de desenvolvimento empresarial, no sentido de comunicar para todos os alvos de forma perceptível e de modo a que a mensagem não seja distorcida, chegando ao destinatário de forma correta. Só assim, será possível que a comunicação interna seja responsável por uma maior eficácia e ajuda na organização de forma a atingir os seus objetivos para o período (Camera, Guerra & Rodrigues, 2007). Em conjunto com outras perspetivas elaboradas por outros autores é necessário ter em atenção a permanente avaliação do clima interno.

A gestão da comunicação interna, utiliza mecanismos que permitem medir o nível de envolvimento dos colaboradores com a organização. Villafãne (1998) defende que só é possível com a análise aprofundada do estado em que se encontra a organização. Esta aferição exige o exercício de duas funções de cariz permanente:

1. O diagnóstico do estado atual (retratando minuciosamente os problemas, pontos fortes e pontos fracos, no sentido de uma análise *SWOT*);



2. A supervisão da situação (monitorizando os objetivos atingidos e a atingir, assim como o grau de eficácia).

Quando a organização tem uma perspetiva estratégica, tem de definir prioridades específicas na comunicação interna, que não podem, de forma alguma, ser negligenciadas (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007):

1. O foco no *ato de comunicar*. O significado relevante e simples de comunicar, a importância dada e atribuída à liberdade, dever e possibilidade em manifestar e identificar problemas, regras, deveres, realidades;
2. O foco no *conteúdo do que se comunica*. Destacando a preocupação em relação à exatidão dos elementos que se comunicam, à adequação da mensagem aos seus alvos, da observância do conteúdo das mensagens face às diferentes necessidades comunicativas de públicos distintos.

O objetivo do foco nestas duas grandes áreas é o de destacar as principais vantagens da comunicação interna. A junção destes dois grandes temas, que não podem ser descurados, surgem as quatro grandes finalidades da comunicação interna:

#### **1. Estimular a compreensão**

- No que diz respeito ao conhecimento que o colaborador detém sobre a organização, os seus aspetos estruturantes, guias de ação, perceção do ambiente em que se encontra, melhorando, também, a capacidade de entendimento sobre a mesma.

#### **2. Facilitar a circulação**

- Facilitar a circulação da informação, dos meios colocados à disposição dos colaboradores e que apoiam a operacionalização das funções, da própria compreensão e coordenação de funções.

### **3. Facilitar o confronto**

- Facilitar o confronto entre as opiniões pessoais perante as opiniões de outros membros de grupos de pertença na organização, o que facilita o ajustamento, o sentido de pertença e a coabitação.

### **4. Promover a coesão**

- Promover a coesão da relação colaborador-organização, de um clima de identificação entre colaborador e empresa, e com efeitos ao nível do sentido de compromisso, de confiança e de agregação.

Segundo Henriot & Boneu (1990) a forma como os eixos da comunicação interna se constituem depende do cruzamento entre duas componentes: as dimensões e as contribuições. Desta forma, os quatro eixos da comunicação interna observam uma lógica de desenvolvimento muito particular. No âmbito das dimensões, estas podem ser individuais ou coletivas.

#### **Individuais**

- Âmbito do eixo cujo foco do ato de comunicar e do conteúdo da informação beneficia o indivíduo.

#### **Coletivas**

- Âmbito do eixo cujo foco do acto de comunicar e do conteúdo da informação beneficia o grupo, ou a organização no seu aglomerado de indivíduos.

No que diz respeito ao plano das contribuições, estas podem ser guiadas no sentido da tarefa, ou para o desempenho do papel.

**Tarefa**

- Âmbito do eixo cujo foco do ato de comunicar e do conteúdo da informação beneficia o indivíduo.

**Papel**

- Âmbito do eixo cujo foco do acto de comunicar e do conteúdo da informação beneficia o grupo, ou a organização no seu aglomerado de indivíduos.

No que refere ao plano das contribuições, estas podem enquadradas no sentido da tarefa, ou para o desempenho do papel.

**Tarefa**

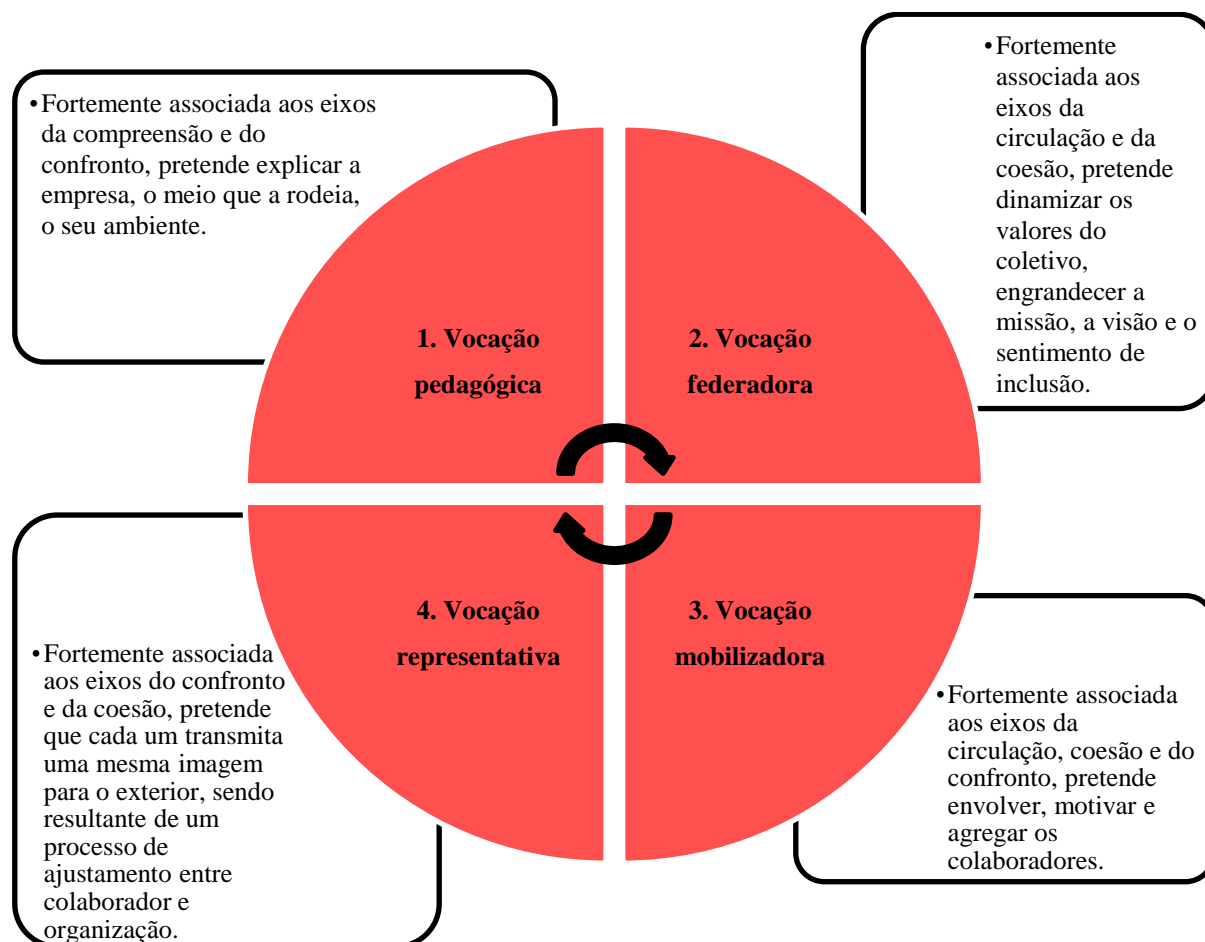
- Âmbito do eixo cujos focos de comunicação e de conteúdo vão beneficiar o normal desempenho das tarefas dos indivíduos, grupos ou organizações.

**Papel**

- Âmbito do eixo cujos focos de comunicação e de conteúdo vão enriquecer as noções de papel desempenhado pelo indivíduo, grupo ou organização.

Depreende-se que à comunicação interna estão conferidas quatro vocações principais, que emergem associas com os seus objetivos respetivos (Henriet & Boneu,1990).

**Figura 1.** Quatro vocações principais da comunicação interna (Henriet & Boneu,1990)



**Fonte:** Elaboração própria a partir de Henriet & Boneu (1990).

Embora os eixos da comunicação interna atuem de forma não mutuamente exclusiva, dirigem-se para dimensões e contribuições distintas. Cada um destes observa princípios próprios, e transporta contributos particulares para as organizações, uma vez que possibilita ativar as vocações da comunicação interna e materializar os seus principais objetivos (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007). O foco dirigido à comunicação interna e aos seus contributos para processos de mudança organizacional é relevante. Num processo de mudança organizacional revela-se fundamental salvaguardar diversas situações, mais especificamente a informação transmitida aos colaboradores sobre aquilo

que se irá passar a curto, médio ou a longo prazo. A comunicação existente na organização e que é colocada em circulação em contextos de processo de mudança é desta forma, essencial. Quanto mais utilidade tiver a comunicação interpessoal (entre colegas, chefias, ou entre o chefe e o subordinado), grupal (dentro das secções, departamentos, grupos de projeto, etc.), intergrupar (entre departamentos, entre secções), e quanto mais conseguir envolver toda a empresa, enquadrada de uma comunicação da missão, valores, princípios operativos, padrões de comportamento, mais fácil será a partilha e consolidação de significados, dando origem aos quadros de referência que possibilitam aos sujeitos interpretar a sua ação e a dos outros na organização (ibidem).

#### **4. A mudança organizacional e os seus significados**

Devido à globalização e à crescente dinâmica sociocultural e económica, verificada nos tempos de hoje, constatamos que as organizações, cada vez mais, se confrontam, constantemente, num ambiente mais inovador e ativo que exigem uma visão e missão centradas num foco, de forma a alcançarem resultados e competências competitivas.

As organizações que se encontram a operar atualmente no mercado, estão com muita frequência sujeitas à exposição e desafio que o meio envolvente exige. Devido a isto, a necessidade da rapidez, eficácia e diferenciação tornam-se fulcrais (Robbins, 2002). Face a isto, as empresas vêm-se obrigadas a promover a mudança organizacional, de forma a responder a todas as solicitações do mercado (Beninger, 2012). Neste quadro traçado sumariamente, emerge com especial importância a apresentação de um conjunto de fatores que influenciam a mudança organizacional, frequentemente referenciados em referências bibliográficas da área (ibidem):

De **carácter tecnológico**, compreendendo inovações introduzidas nas tecnologias de produção e de informação

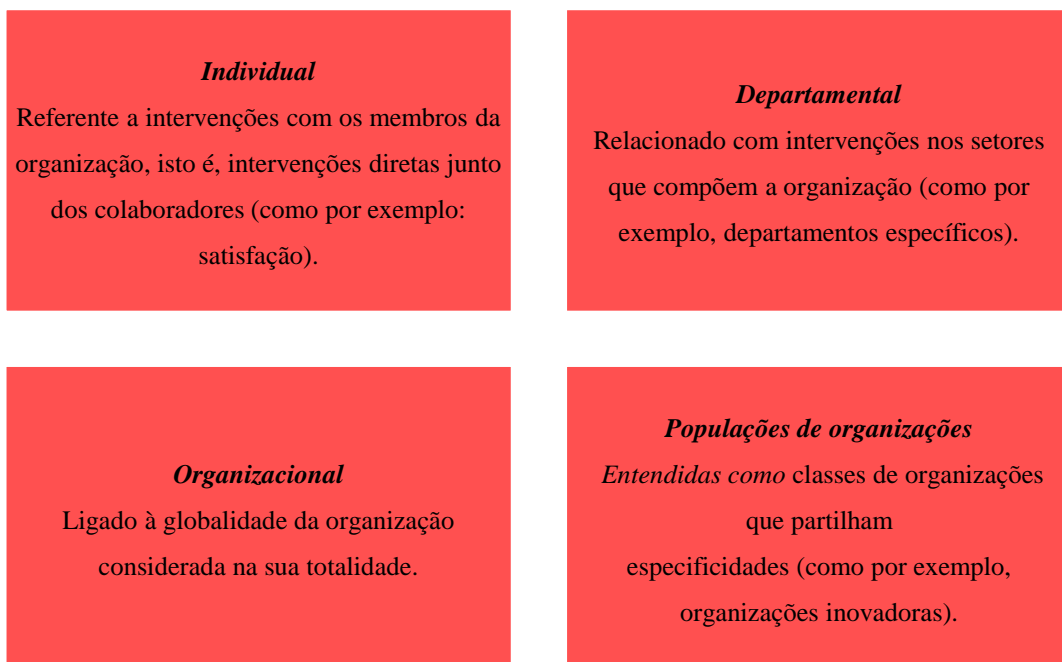
De **teor económico** ao nível dos equilíbrios e desequilíbrios de mercado e dos indicadores macroeconómicos.

De **teor sociocultural** através de novos valores e atitudes perante o trabalho e ao que se entende ser o papel social das organizações no contexto social.

De **teor político** através de níveis em que são preconizadas as decisões que, direta ou indiretamente, condicionam o desenvolvimento da atividade empresarial.

Este conjunto de fatores pode pressionar as organizações a reagir ou a atuar proativamente, o que pode resultar em disfunções numa relação equilibrada entre

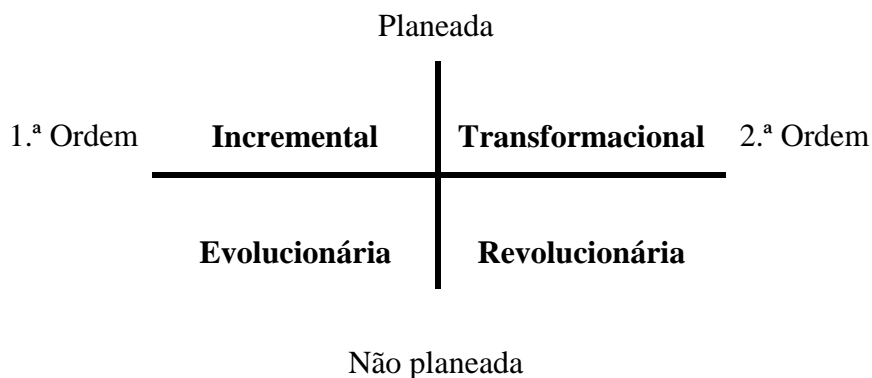
organizações e pressões internas e externas ao seu funcionamento. Quando surge uma disfunção entre aquilo que a organização fornece e o que o mercado está a exigir, esta confronta-se com o risco, sendo necessário reconstruir as suas formas de ação, e se necessário, mudar para sobreviver. Neste sentido, a mudança pode então ser definida como a mudança da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização, com o objetivo de assegurar que seja mais competitiva e ajustada às realidades de mercado (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007). Tendo em consideração a diversidade de fatores responsáveis pela tensão numa organização e consequentemente, pressão para a mudança, é importante identificar os níveis de mudança organizacional onde é possível intervir:



A amplitude destes níveis da mudança organizacional pode ser caracterizada e interpretada de forma compreender-se as exigências reais transportadas pela pressão para a mudança, e de forma também, a estabelecer as ações ao nível prático, nomeadamente os processos de mudança. Desta forma, é possível analisar a mudança organizacional observando a sua profundidade, mas também segundo o facto de ser provocada pelo interior ou exterior (Porrás & Robertson, 1992):

- 1.<sup>a</sup> Ordem, alterações que não colocam em causa as premissas fundamentais do funcionamento da organização, ou seja, são alterações de curto alcance;
- 2.<sup>a</sup> Ordem, alterações que põem em causa o funcionamento da organização e são de grande alcance e profundidade;
- Planeada, isto é, de forma estruturada empreendida pelo interior da organização. Neste sentido, supõe estabilidade e previsibilidade nas condições em que a organização vai funcionar;
- Não planeada, resulta das pressões para preservar ou aumentar a competitividade, em função de alterações confirmadas na envolvente.

**Figura 2.** Tipos de mudança organizacional



**Fonte:** Adaptado de Porras & Robertson (1992).

A figura anterior sistematiza aquelas possibilidades, transmitindo um enquadramento de entendimento sobre a questão, como se analisa na descrição seguinte (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007).



***Incremental***

Baseia-se numa dinâmica regular da organização e no empenho para a sua melhoria contínua. Na maior parte das vezes esta mudança ocorre a nível individual e departamental.

***Transformacional***

Apoiada em mudanças que exigem alterações mais profundas na organização e modificações nos processos de gestão. O nível de análise é tipicamente individual, departamental e organizacional.

***Evolucionária***

O desenvolvimento da empresa exige: a execução de mudanças impostas pelo exterior, necessidade de repensar alguns processos de gestão para dar resposta a necessidades e ter atenção às solicitações dos clientes, sendo competitivo.

***Revolucionária***

Alteração perspicaz e estratégica dos seus princípios de ação. Emergência de mudanças gerais e profundas ao nível da estrutura e da estratégia. Obrigação de sobrevivência e relação com o exterior.

De forma complementar é relevante sublinhar que perante as intensas pressões e mudança permanente que justificam o facto de as organizações mudarem, os tipos de mudança não se excluem mutuamente. Depreende-se então que se configura como útil perspetivar a mudança segundo géneros, uma vez que permanecem mais intactas as propriedades de mutabilidade dos distintos tipos de mudança. Neste sentido, as mudanças organizacionais podem adotar estilos diferenciados de acordo com o grau de planeamento, mais ou menos antecipatórias, mais ou menos proactivas. Sob esta perspetiva é possível identificar quatro géneros de mudança (Cunha et al., 2007), que estão interligados entre si.

### ***1. Mudança organizacional planeada***

- Está relacionada com a introdução de diferenças numa ou mais componentes da estrutura organizacional, sejam elas as mais dinâmicas (estratégia, estrutura e os sistemas), sendo mais superficiais, como é o caso das pessoas, processos ou objetivo.

### ***2. Mudança estratégica***

- Visa uma mudança do posicionamento da organização perante o contexto envolvente. Pode também classificar-se como mudança estratégica aquela que atinge a organização na sua totalidade ou que tem repercussões profundas.

### ***3. Mudança emergente***

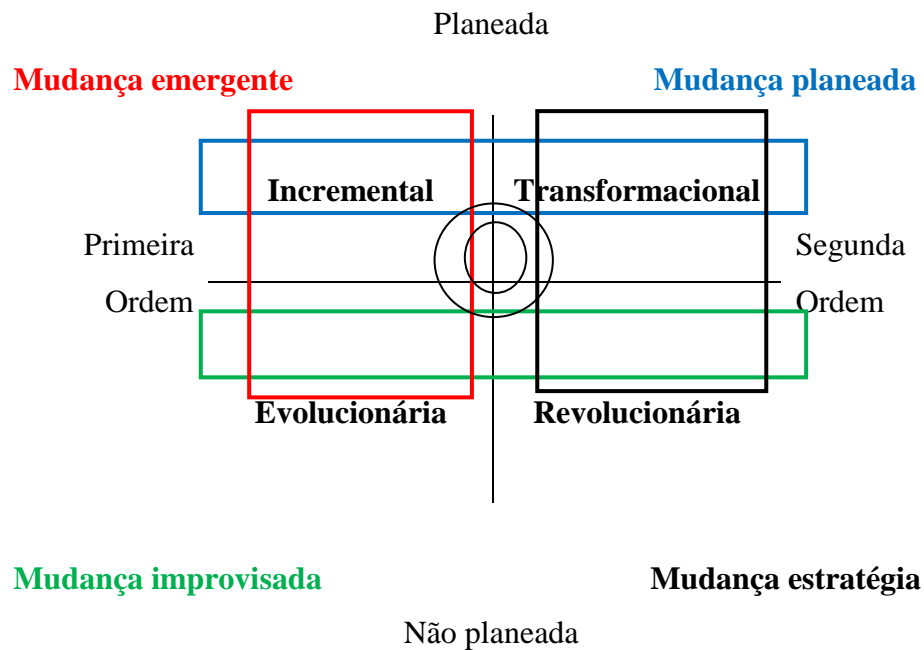
- Caracteriza-se por emergir como resposta a problemas concretos não antecipáveis. Consiste na realização de acomodações, adaptações e alterações que podem levar a uma mudança profunda não intencional (Weick, 2000). A mudança emergente acontece quando os atores organizacionais adequam rotinas, quando interagem com contingências, quando resolvem problemas ou aproveitam oportunidades (Cunha et al., 2007).

### ***4. Mudança Organizacional Improvisada***

- Constitui uma forma específica de mudança emergente, diferenciando-se desta pelo facto de derivar de decisões tomadas em tempo real, isto é, não planeadas, e não resultantes de decisões proactivas ou refletidas. A improvisação compreende: ação deliberada e deslocada, não se confundindo com irreflexão ou irracionalidade. No contexto de turbulência, improvisar traduz capacidade de adaptar a organização ao seu meio envolvente em tempo real (Cunha et al., 2007).

Através da figura seguinte é possível visualizar a representação os géneros de mudança referidos antes, assim como os tipos de mudança que as mesmas agrupam.

**Figura 3.** Géneros de mudança, sobrepondo tipos de mudança



**Fonte:** Adaptado de Porras & Robertson (1992).

Quando se perspetivam todas as possibilidades de caracterização e interpretação da mudança nas organizações é relevante apontar que as mesmas detêm uma considerável utilidade ao nível da prática e da ação. Desta forma, existem diversas propostas para a gestão de processos de mudança, observando as diferentes exigências e considerações compreendidas nos diferentes tipos ou géneros de mudança (Cunha et al., 2007).

No âmbito de mudança organizacional, existem dois grandes investigadores que são eles Kurt Lewin (1947) e John Kotter.

Kurt Lewin (1947), conceituado investigador foi o pioneiro nas abordagens da mudança organizacional. Através da análise de muitos casos práticos, utilizados como elementos de estudo, conclui que para o sucesso de uma mudança, esta tem de ser efetuada em três etapas, descritas por ele como descongelamento, mudança e recongelamento.

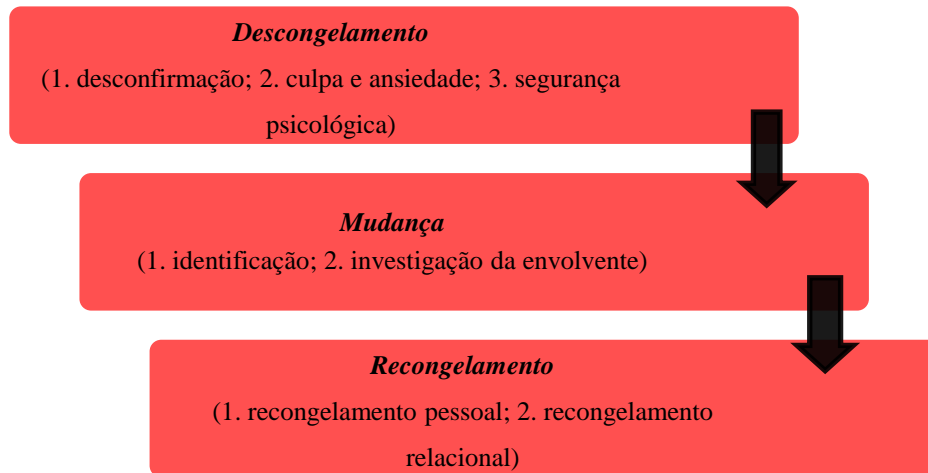
Nestes três passos, Kurt Lewin (1947), explica detalhadamente, que numa fase inicial é necessário abandonar ideias e valores implementados anteriormente, para que se possam introduzir as novas considerações e numa terceira fase consolidar o que foi implementado. Todas estas etapas são morosas e requerem muita dedicação de todos os elementos da organização.

As fases estudadas e sugeridas por Kurt Lewin (1947) são:

1. *Descongelamento*, relacionado com o facto de se verificarem alterações do estado de equilíbrio, também denominado *status quo*, onde velhas ideias e práticas eram enfraquecidas, abandonadas e desaprendidas;
2. *Mudança*, associada com o desenvolvimento de novas respostas e ideias, assim como práticas operacionalizadas e aprendidas; e,
3. *Recongelamento* entendido como o estabilizador da mudança, onde novas ideias e práticas são associadas definitivamente ao comportamento.

Kurt Lewin (1947) refere que para que a mudança seja bem-sucedida, é necessário observar, analisar e interpretar quais os elementos essenciais para a implantação da mudança. A organização necessita também de atingir os seus objetivos, de desenvolver mecanismos e assim aumentar os elementos favoráveis e eliminar os menos favoráveis, de forma a atingir uma maior rentabilidade e conseguir alcançar os objetivos que estão definidos.

**Figura 4.** Elementos fundamentais para alcançar o sucesso (Lewin, 1947)



**Fonte:** Adaptado de Lewin (1947).

Na fase do *descongelamento* é possível encontrar associados três mecanismos:

1. *Desconfirmação*, que indica a insatisfação das pessoas com a situação atual, e perante um cenário de mudança os esquemas de ação na organização deixam de ter significado;
2. *Culpa e ansiedade*, onde os insucessos com a situação atual provocam sentimentos de culpa. A diferença entre a situação ideal e a presente é significativa, provocando ansiedade.
3. *Segurança psicológica*, que assenta na crença de que se é capaz de mudar, através de novas ideias e práticas de forma a serem desenvolvidas e aprendidas.

A etapa da *mudança* tem subjacentes dois processos:

1. *Identificação*, onde estão inscritos novos modelos de papel, com novas funções e novas exigências;
2. *Investigação da envolvente*, que representa a procura de informação nova e a aprendizagem de novos conceitos relevantes, no sentido de redefinir e modificar a situação vigente.

Na etapa do *recongelamento*, são identificáveis dois processos:

1. *Recongelamento pessoal*, quando existe uma aferição em relação aos novos comportamentos e atitudes, relativamente ao seu autoconceito, da mudança;
2. *Recongelamento relacional*, que compreende novos padrões comportamentais e atitudinais, resultantes da mudança.

Quando uma organização pensa num processo de mudança, as investigações efetuadas pelo autor podem servir como guia orientador, de forma a conseguir identificar os fatores a considerar quando se planifica a mudança.

O processo de mudança organizacional requer planeamento, para que sejam evitadas situações menos positivas para a organização. O planeamento de um processo de mudança exige muita análise, estudo, tomada de decisões, estabelecimento de objetivos, bem como alocação de recursos. Podemos por isso, afirmar que o processo de mudança planeada tem de ser estudado, de forma a adequar os processos e procedimentos à realidade atual.

Só assim, conseguiremos alocar os melhores recursos nos melhores sítios.

Nesta sequência, segundo Kunch (2003), podemos enumerar três grandes tipos de planeamento em mudança organizacional:

1. *Planeamento estratégico*. Acontece no topo da pirâmide organizacional. É responsável pelas grandes decisões estratégicas que compreendem as organizações como um todo. Tem como objetivo descobrir a melhor forma de promover ações estratégicas das organizações, com base em questões sociais e competitivas, no sentido em que a operacionalização de decisões no presente gere resultados mais eficazes;
2. *Planeamento tático* que atua numa dimensão mais restrita e no curto prazo. Limita-se a determinados setores ou a áreas constituídas das organizações. É mais particular e pontual, pretendendo responder às questões mais recentes, através de ações administrativas e técnicas eficientes. Funciona como meio ou instrumento para concretização do plano estratégico, através da utilização correta dos recursos disponíveis para concretização dos objetivos propostos.

3. *Planeamento operacional* que é responsável pela instrumentalização e formalização, através de documentos escritos sobre todo o processo de planeamento, assim como sobre as metodologias adotadas. Este é controlador de todo o processo de execução de projetos, possibilitando a visualização das ações futuras num contexto operacional.

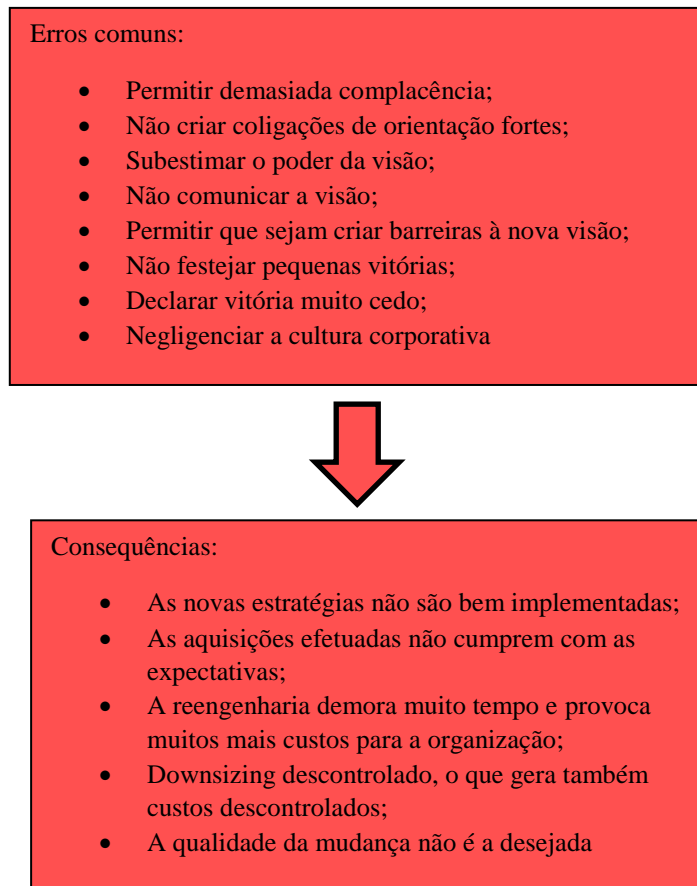
Todos os métodos utilizados pelos mais variados investigadores baseiam-se no princípio de que a melhor oportunidade não aparece do nada. Para que a mesma apareça é necessário procurar, trabalhar e analisar o mercado interno e externo. Podem ser enumeradas alguns motivos validos que consolidam a ideia referida, ou porque a aquisição fica muito dispendiosa, ou porque não se adequa ao cliente, ou porque a organização não tem verba para a adquirir, ou porque os produtos não são suficientemente bons para os clientes ou fornecedores, ou porque os requisitos dos envolvidos no processo não são os suficientes, entre outros.

John Kotter, considerado pelos entendidos, como o *expert* da liderança e da mudança, depois de analisar centenas de casos, maioritariamente de insucesso, elabora um conjunto de oito passos que podem ajudar as organizações a alcançar a tão desejada mudança com sucesso. Os primeiros quatro passos ajudam a desbloquear o *status quo* da organização, para que seja possível melhorar o que está a correr de forma menos positiva na mesma. Do quinto ao sétimo passo, são introduzidas as mudanças e por fim, no oitavo passo as mesmas são implementadas.

John Kotter defende que para implementar bem a mudança numa organização é necessário que os gestores de topo estejam bem preparados para que o processo de mudança seja bem-sucedido.

Para que tal aconteça, os passos têm de ser seguidos de acordo com o sugerido, só assim as organizações poderão evitar cometer os erros mais frequentes.

**Figura 5.** Erros mais comuns



**Fonte:** Leading Change de John P. Kotter

John Kotter enumerou pela primeira vez os oito passos em 1995 no seu livro *Leading Change*.

Os erros que mais se verificam são: ser demasiado agradável, falhar numa organização administrativa coesa, subestimar o poder de visão, falha na comunicação e bloqueio da nova visão, não estabelecer vitórias de curto prazo e negligenciar a implementação sólida da mudança.

Estas falhas, nas duas últimas décadas têm sido a causa do insucesso da mudança em muitas organizações.

Estes erros podem causar atraso no processo de mudança, bem como, uma estratégia mal implementada, a reengenharia é mais lenta e dispendiosa, o *downsizing* não mantém os



custos controlados, os programas de qualidade e as aquisições não atingem os resultados esperados.

Muitos entendidos referem que nas próximas décadas, o ambiente organizacional continue muito volátil, o que vai originar que mais erros sejam cometidos na altura de implementar os processos de mudança.

Muitas organizações tentam saltar alguns passos que julgam não serem importantes e iniciam o processo apenas no quinto passo, ignorando os quatro anteriores. Quando se verifica esta situação, as consequências podem ser graves, como por exemplo o despedimento, produção em excesso e desperdício de fundos. Na maioria das vezes verifica-se esta situação devido à pressão exercida sobre as pessoas que estão na base da implementação da mudança.

Para que as organizações permaneçam competitivas, têm de estar em constante mudança.

John Kotter, através do modelo dos oito passos, ajuda a que os grandes líderes / gestores consigam implementar a mudança com sucesso, caso contrário poderá ser o colapso da organização.

**Figura 6. 8** Passos de John Kotter

Estabelecer necessidade de urgência	<ul style="list-style-type: none"><li>• Examinar o mercado e a realidade competitiva;</li><li>• Identificar e discutir crises, potenciais crises, e melhores e maiores oportunidades</li></ul>
Formar Coligações Fortes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ter pessoas capazes de liderar de forma positiva um grupo;</li><li>• Fazer com que o grupo funcione enquanto equipa</li></ul>
Criar Visão	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criar uma visão que ajude diretamente na mudança;</li><li>• Desenvolver estratégias para que a nova visão seja bem implementada</li></ul>
Comunicar a Visão	<ul style="list-style-type: none"><li>• Usar todos os veículos para comunicar a nova visão e estar constantemente a comunica-la;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perceber qual o comportamento esperado dos funcionários</li></ul>
Empowerment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Livrar-se dos obstáculos;</li><li>• Eliminar estruturas que alterem a nova visão da organização;</li><li>• Encorajar novas ideias e novas iniciativas</li></ul>
Planear pequenas vitórias e festeja-las	<ul style="list-style-type: none"><li>• Festejar pequenas vitórias;</li><li>• Reconhecer quem conseguiu alcançar as pequenas vitórias</li></ul>
Consolidar melhorias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Usar ferramentas que vão consolidar as melhorias tanto no sistema como na organização;</li><li>• Promover quem conseguiu implementar as regras de forma exemplar;</li><li>• Melhorar os processos</li></ul>
Institucionalizar novas abordagens	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criar melhores performances com os clientes, melhor liderança e melhorias laborais;</li><li>• Comparar as “antiga organização” com a “nova organização”</li></ul>

**Fonte:** Adaptado de John P. Kotter, “Why Transformations Efforts Fail,” Harvard Business Review (March – April 1995).

### **Estabelecer noção de urgência**

É sempre necessário ter noção, ou criar um senso de urgência em redor da mudança, de forma a maximizar as suas hipóteses de sucesso. John Kotter chegou à conclusão que entre 70% a 75% da gestão precisa deste estado para conseguir ter sucesso na mudança. O despertar deste estado induz uma motivação inicial nas pessoas envolvidas na mudança. Neste primeiro passo é muito importante o diálogo com a organização de qual o estado em que a mesma se encontra face à sua concorrência, uma vez que com esta transparência, as pessoas vão ficar motivadas e compreender que é necessário mudar.

Para isso, o líder pode identificar potenciais ameaças e oportunidades, desenvolver cenários futuros, pedir ajuda a clientes, fornecedores e intervenientes na organização para que o primeiro passo seja dado com sucesso e assim conseguir ultrapassar a fase mais difícil, que é convencer o ambiente interno e externo que é necessário mudar e que não é possível sem a ajuda de todos. Nesta fase inicial, o líder tem de gerir de forma muito inteligente a maneira como transmite ao meio envolvente a necessidade de urgência na implementação da mudança, para que consiga ter a cooperação de todos os envolvidos. Se esta gestão não for bem executada, a organização corre o risco ou de implementar a mudança demasiado rápido ou vice-versa, o que não é bom, pois de ambas as formas, vão ocorrer erros.

Este primeiro passo pode ser o mais moroso e difícil de ultrapassar, mas também pode ditar o sucesso ou insucesso da mudança. Normalmente, e em grande parte das organizações em que a mudança não é pensada, os erros enumerados anteriormente acontecem nesta fase.

Quando o diálogo entre as pessoas começa a ser o de “vamos, temos de mudar” a organização está em condições de passar para o segundo passo.

### **Formar coligações fortes**

Não há ninguém que sozinho, independentemente da sua competência, consiga desenvolver e comunicar uma visão corretamente, eliminar obstáculos que vão surgindo ao longo do percurso, obtenha vitórias de curto e longo prazo, lidere e consiga gerir um processo de mudança numa organização. Para que este passo seja concluído com sucesso, é necessário juntar os vários *experts* com um objetivo comum na liderança da mudança.

O porquê desta coligação?

No mundo competitivo em que operam as organizações, é necessário tomar decisões de forma rápida e para isso, é necessário que as equipas sejam compostas por pessoas com um nível de confiança elevado e todas com o mesmo objetivo, assim conseguem decidir

de forma rápida. Só com líderes e gestores a trabalhar em conjunto é que é possível a tomada de decisões produtivas em clima de mudança, muitas vezes em clima de tensão.

Para que a equipa reúna as condições desejadas, é necessário que a mesma tenha: *peessoas – chave*, que conseguem influenciar positivamente os que não estão diretamente na equipa de líderes e gestores; *expertises*, todos os pontos de vista são importante e devem ser representados por forma, a que sejam tomadas decisões inteligentes; *credibilidade*, as pessoas que constituem a equipa têm de ser respeitadas e vistas como pessoas credíveis que são, pelo resto da organização; e por fim, *liderança*, o grupo deve ter líderes com experiência, para que consigam convencer todo o universo organizacional que as decisões tomadas são as corretas e que aquele é o melhor caminho para ser seguido.

Neste segundo passo o líder tem o papel fundamental, pois cabe-lhe a ele implementar o ritmo da mudança desejada nesta fase. Não pode ser muito rápido nem muito lento, tem de comunicar no momento chave e tem de estar rodeado das pessoas em quem confia. Estes dois aspetos, boa liderança e confiança, podem ditar o sucesso ou insucesso da mudança.

### **Criar visão**

Este passo é essencial para que os líderes e gestores tenham conhecimento do que era a organização, e do que vai ser. Ter uma visão clara permite simplificar decisões, motivar pessoas na direção correta e por fim, ajuda a coordenar as ações das diversas pessoas de forma rápida e eficaz. A visão é o elo de ligação ente a estratégia, o plano e o orçamento da organização. A visão deve ser: a bussola da organização, focada, flexível e fácil de comunicar. Para que a visão seja eficaz tem de ter algumas características cruciais, tais como, *imaginável* – imagem clara do futuro; *desejável* – interesse no longo prazo; *viável* – objetivos atingíveis e reais; focada – fornecem informação suficiente para nos indicar qual o caminho certo; *flexível* – aceitam novas sugestões em prol do sucesso da estratégia; e por fim, *transmissível* – fácil de explicar e de comunicar.

Até ao final deste passo, apenas os gestores e líderes de topo é que têm conhecimento da nova estratégia que vai ser implementada na organização.

John P. Kotter, em *Leading Change*, explica este passo com três exemplos muito fáceis de perceber. O autor utiliza como exemplo três grupos de pessoas, cada grupo com um líder diferente e com características e formas de comunicar diferentes. Neste episódio, os três conjuntos de pessoas, têm como objetivo fazer um pequeno percurso entre um ponto de partida e uma árvore de fruto que se encontra a metros de distância. O primeiro líder diz aos seus membros que têm de ir independentemente de como vão lá chegar, o segundo pergunta se querem ir e por fim, o terceiro líder explica que têm de ir, o porquê de irem e a importância que tem chegar ao destino. Importância essa que vai trazer consequências positivas, tanto a nível pessoas como a nível global.

Este exemplo pode também ser transportado para as organizações, pois um líder que não sabe comunicar aos seus gestores qual o caminho a percorrer, pode ditar o insucesso da mudança.

Quando esta primeira etapa, deste passo é conseguida, o líder já conquistou uma vitória, neste momento os gestores que ele escolheu no passo anterior já compreendem o porquê de mudar, o que vai tornar o passo seguinte de comunicação da visão um processo mais acessível para toda a organização.

Ter uma estratégia bem definida e planeada, vai permitir que todo o meio envolvente se consiga envolver no processo de mudança e assim trabalhar em conjunto de forma, a que o sucesso seja garantido. Desta forma, fornecedores, clientes e funcionários estarão satisfeitos com o rumo das alterações, sentir-se-ão parte integrante do processo.

### **Comunicar a visão**

Uma boa visão só é útil se for percebida, mas a mesma só terá um impacto positivo quando a organização reúne as condições necessárias, ou seja, a visão só deverá ser comunicada quando a organização estiver em condições de a perceber. Apenas no momento em que os gestores de topo se encontrarem envolvidos no processo vão

entender a nova visão e conseguir passar aos seus funcionários qual a nova visão e o que a organização espera deles.

É nesta altura do processo de mudança que John Kotter considera importante comunicar a toda a organização qual a visão da organização. A comunicação tem de chegar a todos os elementos da empresa, de forma, a que os mesmos se sintam motivados e envolvidos no processo. No entanto, neste passo, ocorrem demasiados erros, pois explicar a nova visão a diversas áreas não é um processo fácil. Nesta fase, os mais resistentes à mudança, costumam reagir mal, e cabe aos líderes ter a capacidade de explicar a nova visão e motivar, de forma, a que essa barreira seja eliminada. Nesta fase do processo, muitas questões são levantadas na organização: porquê que estamos a mudar? O que estou a fazer de errado? Como vou conseguir mudar os meus hábitos e comportamentos? Como vai ficar a organização? Como vão ficar os meus colegas de trabalho? O que me vai acontecer? Todas estas questões são legítimas, pois o ser humano é um ser de hábitos e mudar envolve alterar todas as suas rotinas e aprender tudo de novo. Este processo é assustador e demora o seu tempo. As pessoas da organização necessitam de tempo para assimilar todas as mudanças. Nesta fase o líder tem de ser o meio que estabelece a ligação de segurança e que responde de forma segura e positiva a todas estas questões, de forma a mitigar todas as dúvidas e fazer com que todas as dúvidas sejam eliminadas.

Para que a nova visão seja bem percebida, esta tem de ser de fácil perceção. John P. Kotter, em alguns casos que analisou, pediu ao CEO que explica-se a visão em cinco minutos, o que aconteceu na maioria dos casos é que os mesmos não foram capazes de o fazer.

A visão tem de ser simples, clara e concisa. Usar as palavras certas na comunicação da visão é também uma forma inteligente de conseguir reunir estes três elementos que a nova visão deverá ter.

O uso de metáforas na comunicação da mudança é também uma forma de conseguir motivar os envolvidos no processo. John P. Kotter costuma utilizar exemplos como tigres e dinossauros, pois toda a humanidade conhece as histórias de ambos os animais e

a força que representam. Outro dos exemplos que dá com alguma frequência é utilizar metáforas com marcas de carros. Este tipo de discurso e escolha de palavras irá permitir que as pessoas se identifiquem com os melhores. Neste tipo de diálogo, estas comparações têm como objetivo a motivação.

Quando é anunciada qual a visão, um comunicado do CEO da empresa não é suficiente. Neste momento todos os meios de comunicação têm de ser utilizados e a visão deverá ser comunicada em atividades de hora a hora é, também, importante referir que neste momento o “passa a palavra” é um veículo muito importante para que toda a organização seja encaminhada na mesma direção.

Um dos erros frequentes neste passo é o excesso de verba gasta. Muitas das vezes, são utilizadas formas de comunicar excessivamente caras e que não vão conseguir transmitir a mensagem de forma tão clara como as formas tradicionais.

Mais importante que transmitir a visão, através de todos os canais de comunicação, os líderes ou gestores têm de ser um exemplo vivo da nova cultura e visão da organização. Caso contrário, e se as ações dos líderes não forem coerentes com os comunicados, tanto os líderes / gestores como a visão perdem força dentro do universo organizacional, não há nada mais coerente e convincente do que ter um líder a dar o exemplo do que se pretende que seja feito a partir daquele momento. No entanto, neste processo é também fulcral que os funcionários sejam ouvidos. Muitas das vezes, e apesar de todos os esforços, a mensagem pode estar a ser mal interpretada e a causar algum mal-estar aos funcionários. Ouvir o que para eles é a nova visão é um passo muito importante, pois nesta fase será possível de forma muito clara e rápida mitigar eventuais confusões com a nova visão.

Para que a visão seja bem comunicada, esta tem de ser simples, utilizar metáforas de força como exemplo do pretendido, ser transmitida de variadas formas, repetida inúmeras vezes, ter o exemplo dos líderes e de toda a chefia, ser credível e comunicar com frequência com a organização, pois este último aspeto tem muito mais poder do que a comunicação via correio eletrónico ou *memo*.

## **Empowerment**

A mudança é pensada no topo, mas implementada em cascata. Nesta fase, vamos encontrar alguns obstáculos, mas o objetivo é derrubá-los em cada departamento da organização de forma a cumprir com o solicitado. Neste passo, é necessário remover as barreiras que poderão existir, tais como, pessoas, processos ou estruturas. Para quebrar essas barreiras a organização pode: contratar líderes especialistas apenas em mudança; analisar a estrutura organizacional e redefinir o seu sistema de incentivos para que as pessoas se sintam motivadas e consigam por em prática as alterações que são solicitadas pelas equipas de topo; caso a mudança seja implementada com sucesso recompensar e reconhecer as pessoas pelo sucedido e por último, identificar quais os elementos da organização que estão a resistir à mudança. Segundo John P. Kotter, no quinto passo do processo de mudança, muitos líderes cometem vários erros, pois aqui, para que o processo continue a ter sucesso é necessário sensibilizar a organização para a mudança e a sua nova visão, reformular a estrutura, de forma, a que esta se encontre de acordo com a nova visão, dar a formação necessária a todos os membros da organização, alinhar a informação disponibilizada com a nova visão e por fim, confrontar os superiores hierárquicos com a mudança. Depois de identificados, explicar a nova visão e o porquê de mudar. Assim os gestores vão conseguir eliminar as barreiras e implementar/enraizar as novas alterações na organização com a ajuda de todas as fontes internas e externas.

## **Planear para pequenas vitórias e festeja-las**

Neste passo do processo, é necessário motivar as pessoas. O líder/gestor vai querer alcançar vitórias e este é o caminho que vai permitir que os membros das equipas ou departamentos fiquem motivados para tal. O ideal neste passo é que as primeiras vitórias surjam logo no início, normalmente este processo para que tenha sucesso, segundo John Kotter, tem de acontecer entre os primeiros seis a dezoito meses, para que os primeiros passos sejam concluídos com sucesso, no entanto se o processo continuar a acontecer no espaço de catorze a vinte e seis meses, e devido a inúmeras empresas já estudadas, é quase garantido que o processo de transformação se vai concretizar sem qualquer tipo de problema.



Para que as pequenas vitórias sejam alcançadas, o líder tem de traçar uma estratégia em linha com a visão global da empresa, de forma, a que essas pequenas vitórias tornem possível alcançar o grande objetivo delineado pela organização.

Com esta estratégia, vai ser mais fácil conseguir derrubar algumas barreiras que ainda existam, tais como, resistência de algumas pessoas em querer mudar. Este sentimento de vitória por parte da equipa vai fazer com que o sentimento seja contagiante, as pessoas se sintam motivadas e ajudar a que alguns opositores à mudança deixem de oferecer resistência.

A conquista de pequenas vitórias, ou de curto prazo, vão permitir que a equipa ganhe a motivação necessária para alcançar as vitórias de longo prazo. Trata-se de um processo muito complexo, pois muitas vezes os gestores e líderes estão demasiados embebidos no processo de mudança que deixam este passo adormecido. No entanto, este passo é fundamental para a motivação de toda a equipa e organização. Com todo este processo é fundamental que os clientes não fiquem prejudicados.

### **Consolidar melhorias**

Nesta fase do processo encontramos sempre novas barreiras, os líderes e gestores não podem permitir que o ritmo abrande, pois se isso acontecer vai originar a que os velhos hábitos sejam retomados, colocando assim em causa o trabalho feito anteriormente. Os gestores de topo que criaram a visão vão continuar a querer mais e mais mudança, por forma a tornar tudo mais sólido, no entanto, os gestores ou líderes de equipas, terão de ter o árduo trabalho de continuar a criar objetivos de curto prazo para que as equipas estejam constantemente motivadas para a mudança e muitas vezes em ambientes de elevada tensão.

Neste passo nas organizações são acionados novos projetos, são incluídas novas pessoas nas equipas para ajudar ao processo de mudança, a liderança sénior está focada em tornar clara a que é uma visão alinhada, com o que foi planeado, existem funcionários capacitados e motivados em todos os departamentos da organização e há por toda a

organização um sentido de urgência em mudar e também de motivação pelo percurso e vitórias já alcançadas.

### **Institucionalizar novas abordagens**

Este é o último passo do modelo de John Kotter. Aqui é necessário articular os novos comportamentos e o sucesso organizacional. As novas práticas devem ser bem consolidadas, para que fiquem bem presentes na cultura da empresa. A cultura da empresa é criada por normas de comportamento e valores partilhados. Todos os elementos que se juntam à organização adquirem sem se aperceberem a cultura da empresa, independentemente de serem doutrinados ou não. A mudança, neste aspeto é como a cultura, demora inúmeros anos a ser construída e implementada. Devido a isto é que a institucionalização vem em último lugar e não em primeiro.

John Kotter, após analisar um número infinito de organizações chegou à conclusão que este deveria ser o último passo, precisamente pela demora e dificuldade de alteração da cultura da organização. Quando há necessidade de mudança dentro da organização, todas as peças da mesma têm de sofrer alteração, nomeadamente, a cultura e a visão da empresa. A primeira é a mais difícil de mudar e a que demora mais tempo. Para que se consiga ter sucesso, mesmo neste passo, é necessário que a mudança cultural venha em último, reconhecer que este novo caminho é melhor que o anterior, comunicação do sucesso à equipa, muitas pessoas ao longo do processo não vão continuar na organização, novas normas e valores precisam de ser reforçados e consolidados e a melhor forma de o fazer é através de incentivos e por fim, reforçar a nova cultura a todos os colaboradores, sem nunca esquecer que esta nova visão e a nova cultura da empresa devem estar sempre presentes.

#### **4.1. Mudanças organizacionais e representações projetadas**

A partir da análise dos vários significados que a mudança organizacional pode enformar, pode perceber-se que esta pode projetar diferentes representações. Assume-se que as organizações atravessam transformações crescentes associadas aos avanços na área científica e tecnológica. Estas transmutações dão origem a alterações, simultaneamente

nos equipamentos e nos processos de trabalho e gestão de pessoas. As novas tecnologias requerem novos conhecimentos para execução de operações e gestão de pessoas, o que significa a necessidade de um redesenho organizacional que considere as pessoas envolvidas no processo. Este redesenho organizacional implica uma redefinição dos perfis humanos imprescindíveis para o exercício das novas funções.

Mudanças nos processos de trabalho requerem portanto, uma conexão estratégica entre pessoas e tecnologias. Quando uma empresa implanta uma nova tecnologia, a utilização dessa tecnologia estará sujeita às influências do clima e da cultura organizacional e que devem ser analisados como peças fundamentais no gerenciamento da organização. O clima reflete os reflexos de todas as mudanças organizacionais. Mediante uma pesquisa de clima pode-se obter inúmeras informações sobre as reações às mudanças organizacionais. Dentre muitas respostas, as variáveis a serem analisadas pode se identificar o nível de ansiedade diante da possibilidade de perda do emprego ou frustração diante dos novos modelos de gestão. A essência dos contributos da exploração do tema do clima organizacional centra-se na identificação das percepções sobre o ambiente interno da organização, enquanto ponto de partida válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional. (Coda, 1997, p.99). Ambos dependem do processo de aprendizagem através da comunicação para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, ou seja, é fundamental a forma como são ensinados os membros da organização em relação àqueles desafios, pois reflete-se na forma como são percebidos, pensados e sentidos (Shein, 1991, p.7).

Quando uma organização decide implementar um novo processo, este encontra-se sujeito aos padrões internos já estabelecidos como corretos, concretizando, a uma cultura organizacional. É no contexto da cultura organizacional que são processadas formas de comunicação específicas, assim como introduzidas novas ideias. Neste sentido, para que as novas formas de trabalho alcancem os resultados esperados é fundamental a interpretação das formas de comunicação existentes, sendo que a ausência de gestão adequada da comunicação pode gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos da organização. Conclui-se que a gestão da comunicação é essencial para a consecução de resultados adequados na aquisição de novas tecnologias e,

simultaneamente pode ligar-se com a redução de custos nesse processo de mudança, pois, à medida que o planeamento estratégico interpreta a comunicação, inserindo-a nas estratégias, a probabilidade de sucesso da implantação de novas tecnologias aumentará. Das reflexões anteriores infere-se que a utilização adequada da comunicação pelas organizações, implica um entendimento amplo da cultura e clima organizacional e embora exista a comunicação independentemente da importância que a organização manifeste para ela, não será certamente um veículo facilitador nas diferentes questões organizacionais, se não for mobilizada de forma correta e como uma forma de amenização dos impactos gerados pelas mudanças. A comunicação representa um elemento importante nestas transformações, podendo ser um facilitador do entendimento nos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos e na socialização do próprio conhecimento, isto é, partilhar com todos os trabalhadores as metas da organização. Quando um trabalhador conhece e reconhece na realidade os planos da organização onde trabalha, poderá apoiar as mudanças que forem propostas. Tendo em consideração que a comunicação exerce um papel relevante, principalmente nos períodos de mudanças nas organizações, esta tem que ultrapassar a flexibilização ou breve amenização dos impactos, isto é, tem o papel de ir além do procedimento apenas informativo de mudanças e decisões sobre qualquer assunto. À medida que os funcionários da organização participam do processo de mudança, vão fazendo parte de um contexto, e fazendo parte, têm a possibilidade de participar de forma ativa.

O desenvolvimento tecnológico, por exemplo, é gerador de mudanças significativas nas organizações, o que faz com que apenas as técnicas administrativas não sejam suficientes para as explicar e gerir. O seu entendimento passa necessariamente pelo processo de comunicação enquanto forma fulcral de transferir as novas tecnologias, ou seja, a comunicação pode funcionar como suporte às organizações e apoiar no processo de implantação, por exemplo, de novas tecnologias. Daí que a comunicação estratégica seja imprescindível na mudança organizacional, isto é, a forma como se processa e gere a comunicação pode criar influências no clima da organização e estas podem ser reforçadas ou desaprovadas pelo padrão de cultura organizacional. Neste sentido, pode considerar-se que a comunicação será estratégica quando tem em consideração o estado atual do

clima organizacional e o tipo de cultura da organização, isto é, são os resultados do clima e da cultura organizacional que estabelecem as estratégias a serem empregues.

Entre as estratégias comunicacionais é possível identificar aquelas que se baseiam no sistema de consulta interna, reflexo das mudanças organizacionais, cuja dinâmica tem levado as organizações a ouvir os seus clientes internos. Tendo em consideração que este sistema de consulta é em si próprio estático, é necessário que seja incentivada a participação, promovendo e divulgando o sistema, expondo os benefícios potenciais da participação e fornecendo constantemente *feedback* aos envolvidos. Seja qual for a reclamação ou sugestão, aquele *feedback* é imprescindível para a existência saudável de um sistema de auscultação interna. Neste sentido, a auscultação endógena pode desempenhar um papel comunicacional de integração, pelo que exige uma organização das informações adequada com o objetivo de viabilizar o desenvolvimento de estratégias. Littlejohn (1988, p.287) afirma que em certo sentido, o conceito de organização é muito próximo ao de comunicação, pois dentro da organização desenvolvem-se determinadas formas de comunicação e é neste contexto que se inserem as mudanças. É função das lideranças organizacionais descodificar as formas de comunicação existentes e introduzir os resultados da descodificação nas estratégias dos processos de transição.

As novas formas de comunicação conectam-se aos modelos existentes, pelo que Wurman (1991, p.265) destaca a importância desta ligação quando refere que os indivíduos tendem a perceber os assuntos que se relacionam com os seus interesses e atitudes preexistentes, seja para reforçá-los ou para refutá-los. Assim, os indivíduos, consciente ou inconscientemente, expõem a tendência para rejeitar a informação que contraste com esses interesses e atitudes. Tendo em consideração esta perspetiva, o processo comunicacional interno tem que estar em sintonia com um sistema social mais alargado, na conceção de organização como um grupo e os subgrupos existentes. Para Ziemer (1996) as organizações sinérgicas são mais:

- Conscientes do seu papel e do seu significado dentro do contexto maior;
- Capazes de modificar e expandir a própria identidade de forma a agregar mudanças macroestruturais;

- Capazes de criar algo novo, em vez de simplesmente reproduzir o predeterminado.

Acompanhar as inovações constitui um desafio e uma necessidade, contudo as organizações alcançam melhores resultados se tiverem em consideração o ser humano envolvido nos processos de trabalho. Assim, as novas tecnologias apenas podem ser perspectivadas como um *processo* e no mesmo sentido, uma mudança para novos ambientes de trabalho, exige novas abordagens sobre as relações indivisíveis sobre a gestão de processos e de pessoas no ambiente organizacional, onde a comunicação desempenha um papel fundamental.

## **5. Caso prático**

A área da Banca e Seguros, nos últimos anos, tem passado por uma crise acentuada. Ao longo dos tempos, temos assistido à queda abrupta do setor, mas também à sua reorganização.

De uma forma geral, o cenário que tem sido visível neste setor, reflete o estado em que o mesmo se encontra.

Ao longo dos anos, a Banca no seu geral, e de forma a satisfazer as necessidades crescentes do mercado, foi aumentando a sua quota. Com a existência de várias instituições, públicas e privadas, com uma oferta muito diversificada e na maioria dos casos semelhante. O mercado ficou saturado, no setor da Banca, o que originou anos mais tarde, a sua queda.

Há semelhança de outros países, da Europa do Sul, foram efetuados estudos que demonstram que em Portugal a oferta no ramo é demasiado elevada. Nesta fase, muitos balcões foram encerrados e assistiu-se a uma reorganização do setor.

Atualmente, a existência de dependências ainda é elevada, no entanto, mais diversificada.

Nos últimos anos, assistimos a crises no Millenium BCP, Banif, Novo Banco, Banco Popular, Barclays, BPI, Caixa Geral de Depósitos, Montepio e mais recentemente Deutch Bank.

De todos os nomes enumerados, o caso do Novo Banco, BANIF e Banco Popular são os mais preocupantes, não só pela sua dimensão, mas porque as instituições, de forma muito diferente, acabam por refletir o estado em que se encontra o sistema bancário em Portugal.

Em todos os casos já divulgados, apesar da má reputação para a organização estão também envolvidas milhares de pessoas que têm de lidar com o pesadelo diário de ter o posto de trabalho em risco.

Das três instituições enumeradas nos parágrafos anteriores, o caso do Novo Banco, antigo Banco Espírito Santo, é talvez o mais preocupante, mas também o mais semelhante ao estudo de caso que será efetuado no ponto 7, uma vez que se verificou uma elevada falta de consideração pelos trabalhadores e uma enorme falta de comunicação para com os mesmos, sendo estes muitas vezes surpreendidos por notícias que colocavam a reputação do Banco e das pessoas em causa. Neste caso em particular, através da comunicação social e alguma informação transmitida por elementos que operam na instituição, podemos concluir que ao longo de toda a sua existência, enquanto Banco Espírito Santo, a comunicação, a clareza e a idoneidade não foram valores assegurados pela instituição, conforme podemos ver na análise efetuada à instituição desde a sua criação até aos últimos dias em que operou enquanto Banco Espírito Santo.

De acordo com os autores referidos na revisão de literatura, para que um processo de mudança seja implementado com sucesso é necessário que haja uma comunicação clara e aberta dentro da organização. Só assim, é possível envolver todos os intervenientes internos e externos no processo, de forma, a que todos os elementos se sintam parte integrante do mesmo.

### **5.1. Banco Espírito Santo**

O Banco Espírito Santo ou BES como era conhecido foi um dos maiores bancos privados de Portugal. Com sede na Avenida da Liberdade em Lisboa, as suas origens remontam a 1869. Em Março de 2011, devido aos seus ativos líquidos, chegou mesmo a ser a segunda maior instituição financeira privada em Portugal.

O BES surge do negócio do comércio de lotarias, câmbios e títulos que o patriarca da família José Maria do Espírito Santo Silva (Lisboa, 1850-1915) exercia. Esta atividade decorreu entre 1869 e 1884, na casa de câmbios onde o patriarca da única família de banqueiros exercia a sua atividade por conta própria.

Entre 1884 e 1920, existiram várias fundações de casas bancárias. Com o falecimento do patriarca, em Dezembro de 1916, as fundações que se criaram deram origem à Casa



Bancária Espírito Santo & C.<sup>a</sup>. Em 1920, o filho José Ribeiro Espírito Santo Silva, transforma a Casa Bancária em Banco. Nesse mesmo dia há a inauguração da Agência de Torres Vedras. O objetivo era fazer chegar os serviços bancários ao maior número de pessoas.

Na década de 20, altura em que muitos bancos foram à falência devido a perturbações políticas, económicas e sociais, o BES reforça a sua posição na banca nacional, o que reforça a ideia de crescimento, daquele que em 1926 é considerado uma das cinco maiores instituições financeiras provadas. Em 1932, Ricardo Ribeiro do Espírito Santo Silva, nomeado para a Presidência do Conselho de Administração, implementa um novo modelo de gestão que permite uma consolidação e expansão da organização em Portugal. Na data de 1936, o BES assume a liderança no setor em Portugal. Um ano mais tarde, o BES funde-se com o Banco Comercial de Lisboa, dando origem ao Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa (BESCL).

Já em 1950, o BESCL, contribui ativamente para a internacionalização da economia portuguesa e continua a aumentar o seu leque de agência passando de 47 em 1960 para 82 em 1966.

O BESCL continua, até meados de 1970 a reforçar a sua posição em Portugal e efetuando coligações, fusões e parcerias com outros países. No entanto, em Março de 1975, em consequência de um Decreto-lei Nº 132 – A, todas as instituições de crédito em Portugal são nacionalizadas. Posto isto, o Grupo Espírito Santo, vendo-se inibido de desenvolver a sua atividade, decide refazer os seus interesses fora de Portugal. Em 1975, o exponencial do sucesso culminou com a criação de uma holding sediada no Luxemburgo, que anos mais tarde deu origem ao Espírito Santo Financial Group (ESFG).

Em 1986, quando em Portugal a Banca volta a ser privada, com o apoio de algumas instituições financeiras que, entretanto, criaram parcerias com o GES, Ricardo Salgado, cria o Banco Internacional de Crédito (BIC), tendo já sido criado com a ajuda de organizações estrangeiras a Espírito Santo Sociedade de Investimentos.

A família, não tinha participação apenas na área da Banca, o ramo dos seguros sempre fez parte do negócio, é então que em 1990, o Grupo GES recupera a Companhia de Seguros Tranquilidade, que tinham “perdido” em virtude da nacionalização das instituições financeiras.

Na data de 1991, Ricardo Salgado, já tinha recuperado o BES e vendido o BESCL. A partir deste momento assiste-se a um aumento da quota de mercado do BES passando de 8% para 20%. Neste mesmo período o BES começa o seu processo de internacionalização.

Ao longo deste período de construção e ganho de quota de mercado, em virtude de fusões com outras instituições do mesmo ramo, em detrimento do banco, houveram muitos clientes que ficaram prejudicados pela má venda de fundos de investimento. Nesta altura e devido aos elevados danos causados, a CMVM (entidade reguladora da Banca) mudaram a forma de atuar e incluíram algumas regras para a venda de fundos de investimento.

Em 1992, o BES ganha espaço no mercado espanhol e com a aquisição do Banco Industrial do Mediterrâneo, que passa a ser chamado de BES (Espanha) e é criada a ESAF – Espírito Santo Ativos Financeiros. E de forma muito gradual, Ricardo Salgado, foi conseguindo expandir o BES pela Europa e América.

Mais uma vez, em 1990, devido à fusão do BES com o Credit Agricole brasileiro e ficam com o controlo do Banco Boavista do Brasil. Esta decisão voltou a provocar muitos danos para os clientes, uma vez que a comercialização de produtos de elevadíssimo risco provocou a perda a muitas famílias da classe média. Nesse período apenas dois bancos brasileiros reembolsaram os clientes pelas perdas, uma vez que houve uma desvalorização muito grande do Real.

Os escândalos com a família Espírito Santo tiveram início nesta data, pois mais uma vez, Ricardo Salgado toma a decisão de proteger os ativos do banco em detrimento dos clientes.

Ao longo da história do BES, muitos foram os escândalos de produtos mal vendidos e má gestão dos mesmos e do próprio banco, no entanto, em Portugal, o BES mantinha-se forte e bem representado, conseguindo mesmo aumentos de capital sem recorrer aos contribuintes. Dentro da instituição os funcionários sempre foram bem tratados, sentiam-se parte da Família Espírito Santo e nunca falhou informação. Após conversa com alguns colegas, que fizeram parte da Família no período de 1996 a 2008, os mesmos referiram que se a oferta do “Empresa A” a nível monetário não fosse mais atrativa nunca teriam mudado.

Em meados de 2013, dá-se início à queda do BES. Auditorias externas ao Banco concluem que o mesmo tem muitas irregularidades e está com uma imparidade muito elevada entre recursos e crédito concedido. Já em 2014, o Banco tinha um prejuízo elevadíssimo na área das empresas, pois o incumprimento das mesmas já ultrapassava os 70%. Neste período em que os resultados divulgados demonstravam prejuízos elevadíssimos, a instituição começa a criar uma elevada pressão sobre os seus funcionários. Começam os sentimentos de frustração, desagrado, desânimo e tristeza, por assistirem ao início daquilo que iria ser um verdadeiro pesadelo para os mesmos. Já nesta altura, o Banco sugeriu a alguns funcionários a reforma, aos contratados a prazo a não renovação, ficando apenas com os funcionários efetivos. Começa nesta data o processo de reestruturação do Banco e da sua massa humana.

Em 2014, com o afastamento de Ricardo Salgado do Banco, foram efetuadas várias auditorias internas e externas, de onde se conclui que o primeiro semestre de 2014, tinha dado um prejuízo de 3.577 milhões de euros e que no período de 2013 a 2014, ainda na gestão de Ricardo Salgado, o Banco teria cometido infrações e desobedecido ao Banco de Portugal mais de vinte vezes.

A situação foi-se degradando cada vez mais, em Agosto de 2014, o Banco de Portugal anuncia o final do BES como Banco privado, injetando assim capital no mesmo, como medida de resolução de uma parte dos problemas existentes.

Perante esta situação, os funcionários continuavam com os mesmos sentimentos e com um desagrado enorme, pois a mensagem que sempre foi transmitida era que estava tudo

bem e era uma altura menos boas mas que nada lhes iria acontecer. Neste período muitas agências foram fechadas e muitos dos funcionários foram convidados a sair.

Apesar da péssima situação vivida no momento, por decisão do banco de Portugal o BES foi duvidoso entre o Banco bom e o Banco Mau. Todos os ativos não tóxicos foram transferidos para o Novo Banco, financiado pelo Fundo de Resolução do Banco de Portugal e os ativos tóxicos permaneceram no Banco mau. Todos os acionistas e detentores de obrigações subordinadas incorreram em perdas totais dos seus créditos.

Os escândalos continuavam, os clientes, muitos deles perderam as poupanças de uma vida, faziam filas à porta das agências, para tentar reaver algum do seu capital investido, mas todas estas iniciativas foram em vão.

O clima vivido na instituição era de terror, os funcionários apenas sabiam da informação que passava nos meios de comunicação e não se sentiam minimamente apoiados. O período de instabilidade psicológica e emocional continua até meados de 2016.

Uma auditoria externa ao Banco Espírito Santo em 2014, reitera que no período em que o Banco foi liderado por Ricardo Salgado, houve uma gestão ruínosa em detrimento dos depositantes, investidores e demais credores. Esta auditoria tem como consequência a exclusão do PSI-20.

Em Julho de 2016, a autorização do Banco de Portugal foi revogada pelo Banco Central Europeu, com efeitos imediatos, o que obrigou a entrada do banco em liquidação. Nesta data o nome passa para Banco espírito Santo, S.A. – Em Liquidação.

O Novo Banco foi capitalizado com 4900 milhões de euros oriundos do Fundo de Resolução e ainda com a contribuição do setor financeiros (linha da troika).

A grande mudança no banco existiu nesta fase. Os funcionários que restaram dos processos de reestruturação anteriores transitaram todos para a nova instituição. Não houve tempo para uma adaptação. O nome mudou o logotipo mudou e a chefia também. Uma nova vida era iniciada nesta altura.

O terror vivido pelos funcionários chegou ao fim nesta data. Em Setembro de 2014, a nova marca é dada a conhecer ao mercado.

Desde então que os funcionários da organização se encontram em constante mudança. Fazendo uma comparação com os modelos já abordados, esta instituição não teve tempo de planear a sua mudança, foi um processo executado sem qualquer tipo de preparação, cometendo os erros mais frequentes desde o primeiro momento. Todas as circunstâncias pela qual a instituição passou obrigaram a que todos os passos do processo de mudança de ambos os investigadores abordados na revisão de literatura fossem ignorados.

Esta situação tem tido repercussões graves, tanto para a instituição como para os colaboradores e funcionários, pois tem havido uma perda de clientes, os funcionários não sabem de que forma atuar, pois não há um plano de atuação que esteja bem definido e os clientes, conseguem perceber toda esta situação, pois foi algo que saiu da esfera da organização e invadiu os meios de comunicação.

## **6. Metodologia**

Neste estudo propõe-se articular e criar ligações heurísticas entre os códigos da experiência, «de estar e pensar no trabalho de campo», com os da teoria, que permitem «objetivar e racionalizar o que ocorre» (Caria, 2003). A partir desta conjugação, com base nos exercícios de observação direta sistemática participante [participação – observação] e indireta sistemática, recolher-se-ão novas dimensões e indicadores sobre conceitos que traduzem os mecanismos através dos quais os indivíduos constroem imagens e representações sobre o projeto escola-comunidade educativa. Entende-se aqui, seguindo a perspetiva de Caria (2003, p.9) no sentido da construção de uma «teoria da investigação etnográfica», que a metodologia é uma estrutura estratégica baseada na ligação entre a teoria e as experiências, para a aproximação a um objeto. Reconhece-se como fundamental a produção de um desenho técnico-metodológico híbrido. Seguindo a sugestão de Raymond Quivy & Luc Campenhoudt (1992, p.15), ambicionou-se a definição e operacionalização de um método de métodos, procurando garantir a «coerência global do procedimento», aplicando as várias sugestões de «forma flexível, crítica e inventiva».

Estanque (2003, p.62) escreve sobre a importância de uma «metodologia compreensiva» na estruturação de uma «epistemologia autorreflexiva», que adquire um significado peculiar no caso da observação participante. Para apreender e interpretar as imagens da educação e das políticas educativas, pretende-se recorrer também a este tipo de observação, assente num elevado grau de envolvimento do investigador com os sujeitos sociais sob observação. Na realidade, ao propor-se a realização de um estudo de caso através da observação direta, sistemática participante através de participação – observação, entre outros procedimentos técnicos, entende-se que a investigação começou com uma observação.

Como sustenta Freixo (2009, p.97), na investigação de cariz indutivo os eixos da investigação radicam-se na vivência e experiência pessoal do pesquisador, no que diz respeito a situações que contextualizam um fenómeno particular, «que pode ser descrito e compreendido a partir dos significados que os participantes dão aos acontecimentos».

Assim, entendem-se as potencialidades das características que este método possui no sentido de definir um contexto particular, interpretando os significados das representações sobre a escola e os espaços cooptados detidos por alguns dos seus protagonistas.

No entanto, para além da importância atribuída à interpretação e perceção que os indivíduos constroem sobre os fenómenos em que participam, possível de apreender também de forma indutiva, reconhece-se a partilha da centralidade com os procedimentos do método dedutivo, que orientarão também a pesquisa social. Por exemplo, Webb et al. (cit. por Lee, 2003, p.22) desvalorizam os estudos que recorrem apenas a um método de recolha de dados, afirmando que a sua principal contestação aos métodos tradicionais se centra no facto destes serem utilizados isoladamente: «o uso exclusivo de métodos (...) é pior do que o uso de métodos múltiplos».

A abordagem multi-metodológica configura estratégias que traduzem critérios de observação possíveis de integrar em vários tipos de investigação: investigação científica; investigação avaliadora ou operacional; investigação exploratória; investigação-ação; investigação descritiva; investigação especulativa Jean-Marie Ketele & Xavier Roegiers (1999, p.106). Este estudo assume-se essencialmente como qualitativo, das quais se destacam as suas principais características (Freixo, 2009, pp.111-112):

- *Particular*, foca uma determinada realidade, acontecimento ou fenómeno;
- *Descritivo*, procura uma descrição total do fenómeno que está a ser estudado;
- *Heurístico*, conduz à compreensão do fenómeno que está a ser estudado;
- *Indutivo*, baseia-se num raciocínio que parte do particular para o geral;
- *Holístico*, incide sobre os processos através da compreensão e interpretação;
- *Planificação*, o planeamento do estudo varia consoante o seu carácter qualitativo ou quantitativo.

Neste estudo qualitativo sublinha-se o papel de uma forma de observação em particular. Quando foca a sua atenção sobre a aplicação e desenvolvimento de «métodos não interferentes em pesquisa social», Lee (2003) escreve sobre a importância da observação que apelida de «simples». Segundo Webb et al. (cit. por Lee, 2003, p.59), este tipo de observação: «centra-se em situações nas quais o observador não controla os

comportamentos ou manifestações no terreno e desempenha um papel oculto, passivo e não interferente na situação de pesquisa”». A ligação estreita entre métodos e técnicas interferentes e não interferentes pode ser percecionada através da definição de observação participante apresentada por Denzin (cit. por Flick, 2005, p.142):

«A observação participante define-se como uma estratégia de campo que combina vários elementos: a análise documental, a entrevista de sujeitos e informantes, a participação e observação diretas, e a introspeção.».

Importa mencionar as características e objetivos principais da observação participante, na perspetiva de Jorgensenn (cit. por Flick, 2005, p.142), que se pretendem mobilizar em articulação com técnicas de observação indireta:

- O interesse preciso no significado e na interação, considerados na ótica dos atores;
- «Uma forma de teoria e de teorizar», que destaca «a interpretação e compreensão da natureza humana»;
- Um processo de pesquisa aberto, flexível no sentido de almejar oportunidades de conhecimento que exigem uma «redefinição do que é problemático»;
- A estruturação e desenvolvimento do estudo de caso de forma «qualitativa e em profundidade»;
- «O desempenho de um ou mais papéis de participante», os quais envolvem a manutenção de relações com os atores do espaço;
- A utilização da observação direta, em simultâneo com outras técnicas de recolha de dados.

Como se pode perceber a observação direta sistemática participante é aquela que ocupará uma posição-chave será, complementada pela observação simples. No entanto, considera-se que esta terá que se sustentar, apoiar e complementar com o recurso a outras técnicas que funcionarão como vetores da investigação social. Seguindo-se a sugestão de Manuel Freixo (2009), pretende-se no processo de investigação, ou investigações, do estudo de caso, utilizar como técnicas de recolha de dados, para além da observação direta já



referida, a entrevista. Ao nível das técnicas também foi selecionada a entrevista semidiretiva, uma vez que esta revela diversos atributos manifestamente pertinentes para a abordagem ao objeto de estudo, tendo sido aplicada a funcionários e ex-funcionários que estiveram envolvidos nos processos de mudança dentro de uma determinada organização na área banca e seguros. Segundo Quivy & Campenhoudt (1992, p.194), a entrevista é útil na análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se vêm confrontados. A entrevista é útil, tal como sustentam Quivy & Campenhoudt (idem, p.195), «na reconstituição de um processo de ação, de experiências ou de acontecimentos». Ketele & Roegiers (1999, p.22) propõem uma definição de entrevista, de onde se assimila a sua importância:

«A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupo, (...), a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objetivos da recolha de informação.».

Aplicou-se também uma outra técnica, sobre as técnicas, ou seja, realizar uma análise de conteúdo sobre dados (captados) através da aplicação de entrevista. Como sublinha Guerra (2008), «Todo o material recolhido numa pesquisa qualitativa é geralmente sujeito a uma análise de conteúdo», a partir de uma «dimensão descritiva» que procura transmitir o conteúdo transmitido e apreendido, e de uma «dimensão interpretativa» que resulta das questões perante o objeto de estudo, recorrendo «a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência». Os objetivos que se procura alcançar com a análise de conteúdo são aqueles que foram enunciados por Bardin (2007, p.25): a «superação da incerteza» e o «enriquecimento da leitura».

## **7. Estudo de caso.**

A *Empresa A* opera na área da banca e seguros. Trata-se de uma empresa multinacional, com presença em Portugal há aproximadamente 35 anos. A *Empresa A* quando iniciou as suas atividades em Portugal era classificada como elitista, uma vez que selecionava os clientes em função da oferta de produtos especificamente segmentados. Trabalhava apenas para nichos de mercado, o que em Portugal há quase quatro décadas era invulgar. Esta forma de ação foi responsável por algum sucesso, constituindo também um desafio aliciante: fazer ver ao mercado português que este tipo de estratégia também resulta, por vezes, com mais sucesso que outras estratégias mais comuns. Nesta altura apenas existiam produtos estruturados como os depósitos a prazo de boas vindas, com um *plafond* e prazo estipulados, também limitado quanto à venda. Existiam apenas dois centros em Portugal, um no Porto e outro em Lisboa, onde estavam localizados todos os departamentos da *Empresa A*. Inicialmente contava com um quadro muito reduzido de pessoas, sendo grande parte dos processos efetuados manualmente.

Também no início a estratégia da *Empresa A* baseava-se na concentração num número restrito de clientes que fosse rentável, selecionando-os através das condições dos produtos oferecidos. Com o passar dos anos a estrutura foi-se ampliando, aumentando a base de clientes e a estratégia da *Empresa A* foi-se alterando e adaptando de forma a alcançar uma maior rentabilidade, conseguir responder ao mercado e abranger um maior número de clientes, dando respostas aos seus diferentes tipos de necessidades. Devido à estrutura reduzida, todos os funcionários se conheciam e partilhavam a informação disponível, permitindo que os clientes não sentissem qualquer tipo de diferença no seu tratamento independentemente da agência em que fossem atendidos.

As exigências por parte do mercado e dos clientes foram aumentando ao longo do tempo e a *Empresa A* confrontou-se com a necessidade de aumentar o número de funcionários e de agências em Portugal. O lema da *Empresa A* sempre foi colocar o cliente no centro da sua ação, no sentido de dar resposta às suas expectativas e cumprir, sempre que possível, as solicitações dos clientes em tempo útil, de forma a marcar a diferença face aos concorrentes. Devido a esta exigência, na organização desenvolveu-se um espírito de

equipa e união muito grandes, que permaneceu até ao último dia em que a organização operou em Portugal. Na *Empresa A* não eram perceptíveis indicadores de rivalidade entre colegas nem entre agências, registando-se uma coesão muito forte. A organização em Portugal era perspectivada como um todo e não como vários pontos de venda/agências. A entreajuda sempre foi observada como um ponto forte, centrada nos objetivos definidos pela sede.

Logo no primeiro dia na *Empresa A*, todos os colaboradores eram submetidos a uma espécie de prova, sendo-lhes apenas dadas indicações sobre as transações mais importantes e uma extensão do telefone para ligar caso houvesse dúvidas. Esta forma de atuar promovia a comunicação entre colegas, permitindo simultaneamente o crescimento profissional dos funcionários com o apoio daqueles que tinham uma maior antiguidade na empresa. Ao longo dos anos a *Empresa A* foi classificada como *best place to work* por várias entidades, sendo socialmente ambicionado como local de trabalho. Sempre que as portas das agências se abriam a alegria entre os funcionários era contagiante, sendo perceptível a boa disposição e o profissionalismo no exercício das funções. Era este o cartão-de-visita da *Empresa A*.

Os funcionários eram escolhidos criteriosamente para cada função, tendo a seleção em consideração, por exemplo, o local de residência e a família. Anualmente era escolhido um dia em que a *Empresa A* organizava atividades que promoviam o contacto e o fortalecimento dos laços até então criados entre os funcionários, de forma a propiciar momentos de lazer entre os colegas de trabalho (*team building*). O espírito de equipa, a coesão e ambição eram partilhados também pelas chefias. Era política da *Empresa A*, a produção de comunicação aberta e direta, facilitando a acessibilidade de contactos vertical dentro da pirâmide hierárquica. Ao longo dos anos em que a *Empresa A* operou em Portugal, este foi a característica inicial onde se observaram mais alterações. Nos primeiros anos de permanência em Portugal e enquanto a estrutura era relativamente pequena, era fácil o acesso e comunicação com os níveis hierárquicos superiores. O cenário mudou com o crescimento da empresa e da pirâmide hierárquica que lhe servia de suporte. Entre 2007 e 2009 a *Empresa A* aumentou a sua presença em Portugal, passando de 100 para 300 agências, sendo contratadas cerca de 1.100 pessoas. Em meados

de 2010 a *Empresa A* contava já com 300 Agências e cerca de 2.100 funcionários. Com este crescimento aquilo que antes era fácil deixou de o ser. Os funcionários deixaram de poder comunicar livremente com a hierarquia e passaram a ter bastantes constrangimentos à comunicação, sendo perceptíveis repreensões por causa do envio de *emails* a solicitar autorização para efetuar determinado procedimento, assim como advertências para que fosse evitado o contacto direto com as chefias do topo da hierarquia, entre outros. Todas as ações que envolvessem o contacto direto com a chefia de topo estavam proibidas.

Foi nesta fase que os funcionários da *Empresa A* começaram a sentir que devido à mudança de estratégia, ao aumento da estrutura e à elevada exposição ao mercado tudo tinha mudado. Agora configurava-se como uma empresa multinacional que se preocupava com os resultados e não com as pessoas que ajudavam a alcançá-los. No final de 2010, surgem os rumores internos de que se iria proceder à redução do número de agências e de pessoas. Esta informação circulava informalmente entre as agências e nos seus corredores, não havendo efetivamente e de forma oficial por parte da chefia a comunicação da perspectiva ou decisão de qualquer alteração. A partir desta altura a comunicação que se tinha tornado cada vez mais difícil, deixou de existir entre a chefia de topo e os restantes funcionários. Em Dezembro de 2010 uma lista de funcionários criteriosamente selecionados foi contactada, através de contacto pessoal, no sentido de solicitar uma reunião entre a hierarquia de topo, a chefia direta e o funcionário. Era solicitado ao funcionário que a reunião fosse sigilosa e tinha como finalidade convidar o funcionário a abandonar a *Empresa A*. Este foi o primeiro passo da nova reestruturação e processo de mudança implementado pela *Empresa A*.

O que era suposto ser sigiloso rapidamente se disseminou por toda a *Empresa A*, pois um dos convidados a sair denunciou a situação. Aquando do reconhecimento da fuga de informação, a *Empresa A* tomou a decisão de anunciar que aquele procedimento tinha sido a primeira fase do processo de reestruturação, à qual se seguiriam outras. A justificação para estas formas de atuar estavam no facto de a *Empresa A* ter necessariamente que apresentar resultados positivos ou próximos do que era solicitado pela casa mãe, o que não estava a acontecer com os prejuízos acumulados. Nesta altura,

a alegria, entusiasmo, motivação e vontade de vencer por parte dos funcionários ia desvanecendo e passou a imperar o medo. Por parte da hierarquia não era comunicada qualquer data para a segunda fase do plano, nem transmitida informação sobre em que moldes iria ser lançada e sobre quem recairia. De novo no início de 2011, em meados de Março, começa a circular informação não oficial, não confirmada nem desmentida, sobre a brevidade do início da implementação da segunda fase da reestruturação. Esta informação informal que os funcionários apelidavam de “rádio alcatifa” confirmou-se semanas depois.

Na segunda fase do processo de reestruturação foram abrangidos os funcionários com contrato a termo, tendo estes, recebido via *correio eletrónico* uma proposta de rescisão do contrato. Esta proposta apresentava condições de remuneração muito superiores ao exigido pela lei, de forma a aliciar a rescisão. Após exercícios de comparação sobre aquelas condições entre as pessoas envolvidas no processo, estas verificaram que todos os funcionários não desejados na *Empresa A* tinham recebido propostas mais aliciantes, ou seja, valores de indemnização mais avultados. Há semelhança do que aconteceu inicialmente, os funcionários tiveram conhecimento/acesso à informação apenas uns dias antes. Por norma, a informação era transmitida numa sexta-feira, de forma que o colaborador tomasse uma decisão durante o período de descanso semanal, e no dia útil seguinte anunciasse a decisão.

Na primeira fase, a decisão do funcionário tinha de ser tomada numa determinada data limite. Na segunda fase e seguintes, de forma a aliciar as pessoas a tomarem uma decisão rápida, a proposta de rescisão tinha diversos prazos a observar aos quais estavam associadas diferentes condições, ou seja, caso a decisão fosse tomada na primeira semana após o envio da proposta de rescisão, o valor a receber de indemnização era muito superior (valor total equivalente ao fundo de desemprego durante o prazo a que cada funcionário tinha direito, de acordo com as leis acrescido dos seus direitos/indemnizações a receber numa situação normal) às indemnizações determinadas por lei; se a decisão fosse tomada em duas semanas, o funcionário apenas recebia dois terços do valor da indemnização inicial; caso a decisão fosse tomada no período de três semanas, apenas recebia um terço da indemnização. Nesta segunda fase

as condições do acordo, na altura denominado de *social plan*, eram muito básicas, ou seja, o funcionário que de livre vontade aceitasse a rescisão tinha direito apenas a um ano de seguro de saúde e perdia o crédito no âmbito do Acordo Coletivo de Trabalho Vertical (ACTV), ou seja, passaria a ter uma taxa de juro no crédito habitação sem bonificação. Este processo foi iniciado em finais de 2010 e todas as saídas foram efetuadas até Março de 2011.

No rescaldo de todas as saídas a *Empresa A* verificou que tinham saído os elementos mais relevantes no seu funcionamento, permanecendo aqueles que efetivamente queria que tivessem saído. Em 2011 o CEO da *Empresa A* anuncia que aquele processo era apenas o início do *social plan*, passando a ideia que a reestruturação iria prosseguir. Em meados de Maio começam a surgir novos rumores e é anunciado em Junho uma segunda fase do *social plan*, com condições de elegibilidade mais rígidas que aquelas que tinham sido definidas para a primeira. Os requisitos para a aceitação da proposta de reestruturação continuaram os mesmos, no entanto, nesta fase, a *Empresa A* decidia se aceitava ou não que o funcionário deixasse de exercer funções na organização. Nesta segunda fase as saídas ocorreram todas até Setembro de 2011. Como era expetável, trabalhadores e sindicatos ficaram extremamente descontentes com a forma de atuar da *Empresa A*, e pelas vias legais conseguiram concluir que requisitos como seguro de saúde e a bonificação da taxa de juro do crédito habitação tinham de ser mantidos, ficando documentado em escritura que o segundo se matéria até ao final do empréstimo.

A *Empresa A* foi alvo de inúmeros processos judiciais, onde acabou por ser dada razão aos ex-funcionários e que a obrigou a pagar indemnizações superiores, bem como repor as taxas de juro dos empréstimos habitação. Após 2011 é anunciado em Fevereiro de 2012 que no início de Março iria proceder-se a um *people plan*. Em 2012 o terror psicológico, a incerteza e o medo continuaram. Nesta fase, era impossível esconder o desagrado, o desânimo e a falta de motivação. Mesmo apesar deste processo de reestruturação, os objetivos propostos pela casa mãe continuavam a ser alcançados. Para os funcionários, o cliente persistia como o seu foco. Aquele processo era entendido como uma realidade interna que não poderia afetar o cliente de forma alguma. Com esta atitude de

profissionalismo foi possível conquistar e manter a confiança e o respeito de muitos clientes, que acompanharam indiretamente as fases dos processos.

Conforme anunciado, não oficialmente, em Março, foi enviada mais uma proposta exatamente com as condições da anterior, os mesmos entraves e benefícios. A única diferença foi a pressão psicológica exercida sobre cada funcionário. Nesta fase do plano, empreendido desde 2010, a hierarquia de topo reuniu com os funcionários no sentido de aferir se a *Empresa A* poderia contar com cada um deles para trabalhar. Neste período de elevada pressão, desânimo e desmotivação por parte dos funcionários, complicado de superar, todo o trabalho foi desenvolvido com o máximo de rigor e profissionalismo de forma a evitar que os clientes fossem prejudicados e incomodados com a situação. O processo de reestruturação ficou concluído no final do ano de 2012. Do balanço efetuado sobre as alterações, a *Empresa* constatou a perda de funcionários que representavam uma considerável mais-valia, custos elevados com o fecho de agências e o despedimento de muitas pessoas. Simultaneamente, provocaram nas pessoas que decidiram ficar um sentimento de revolta e angústia enorme, uma desilusão e desmotivação permanente. Nesta altura tinha sido reduzida a sua dimensão para apenas 80 agência e 850 funcionários.

Perante este cenário, mesmo com a referida desmotivação, o capital humano continuou a trabalhar afincadamente e de forma determinada. A *Empresa A* tinha como objetivo em Portugal atingir o *brek even point*, tendo o mesmo sido alcançado no prazo estipulado, final de 2013. Com o processo de reestruturação encerrado, conforme divulgação da hierarquia, o ambiente vivido foi ficando menos tenso, pelo menos no primeiro semestre. Em meados de Junho, começaram a surgir novos rumores e notícias em páginas da internet de que a *Empresa A* tinha como objetivo sair de Portugal, e de que só existiam dois cenários possíveis: primeiro, ser vendida e, segundo, despedimento coletivo. Estes rumores voltaram a relembrar o terror vivido ao longo dos últimos anos. Nesta altura todos os receios, medos, angústias, desmotivação e desânimo voltaram. Foi um segundo semestre perturbado do ponto de vista profissional e psicossocial. Em Maio de 2014 a *Empresa A* anuncia na comunicação social que tomou a decisão de sair de Portugal e o que era um rumor até aquele dia, deixou de o ser. Passou a ser realidade. A casa mãe

decidiu que a Europa do Sul não estava a ser uma operação rentável e a solução era deixar de operar nessa zona. Para os funcionários esta foi a pior fase, pois de um momento para o outro tudo aquilo que tinham ajudado a construir e a crescer tinha um fim à vista.

Durante todos estes anos em que a *Empresa A* implementou consecutivos planos de reestruturação, não houve comunicação dentro da pirâmide hierárquica. Todas as alterações foram sendo comunicadas aos funcionários através de meios sociais, sendo surpreendidos. Sempre que tinham de tomar uma decisão importante sobre o seu futuro profissional, esta era solicitada de forma quase imediata. Quando esta não cumpria o requisito da rapidez, iniciava-se a pressão psicológica. Em meados de Setembro de 2015, mais uma vez é anunciado na comunicação social que a *Empresa A* tinha sido vendida. Apenas no início de Janeiro de 2016 foi comunicado aos funcionários qual a empresa que tinha adquirido a *Empresa A*, assim como transmitida informação sobre os moldes em que tinha sido efetuado o negócio. Foi inexistente a comunicação ao longo do processo que culminou com este negócio, registando-se o desrespeito para com aqueles que foram responsáveis pela sua conquista de notoriedade e protagonismo no contexto português.

A *Empresa A* deixou de operar em Portugal no último dia do mês de Março de 2016. Ao longo de todo o seu percurso em Portugal conseguiu que os seus funcionários apreendessem um considerável *know-how* que hoje se reproduz e enriquece num novo contexto empresarial ao qual tiveram que se adaptar. Ao longo do processo de mudança foi evidente a inexistência de comunicação das alterações organizacionais, o que se repercutiu no seu insucesso. Revelou-se como fundamental que os intervenientes no processo tivessem conhecimento sobre este, sentindo-se envolvidos em procedimentos que os afetam em diferentes dimensões e esferas, nomeadamente, emocional, relacional, profissional e psicossocial. A comunicação é deveras crucial para o público interno e externo à organização, assegurando não só os processos de produção de identificação endógenos como exógenos.

### **7.1. Análise dos dados recolhidos**

Em anexo encontram-se as entrevistas realizadas, onde se verifica a falta de motivação e o impacto negativo que todo este processo originou em cada interveniente. Das



entrevistas realizadas, podemos concluir que todos os entrevistados, com idades compreendidas entre os 30 e os 45 anos, com experiência na área da banca, referem que a comunicação ao longo do processo foi inexistente e, que, se a mesma não for bem entendida e percebida, a implementação da mudança pode ser comprometida, como aconteceu na *Empresa A*.

Todos os entrevistados integraram a *Empresa A* em meados de 2008, quando se iniciou o processo de expansão. Todos eles foram parte integrante do crescimento e contribuíram para o sucesso do mesmo.

Ao longo das entrevistas, foi possível verificar que apesar do descontentamento para com a *Empresa A*, o espírito de equipa que permaneceu na organização, bem como o companheirismo foram dos aspetos mais importantes e positivos, conforme se pode verificar nas respostas à questão 7 (O que trouxe de positivo ter feito/fazer parte da estrutura da *Empresa A*), onde todos os entrevistados referem as pessoas e o *know-how* adquirido.

Podemos concluir que o ponto positivo, focado por todos os entrevistados, está relacionado com o relacionamento existente entre os membros da *Empresa A*. Conforme referido anteriormente, o espírito de equipa e a coesão entre as pessoas, em muitas alturas foi o ponto-chave para a sobrevivência dos mesmos no processo em que estavam inseridos.

Ao longo do estudo, verificou-se que o comportamento dos entrevistados sofreu alterações, tanto no âmbito da organização como da vida particular. Na análise dos dados recolhidos, verificamos que na questão 14 (Que impacto teve na sua vida esta decisão?), todos os entrevistados referem que o impacto foi negativo, pois como refere o entrevistado 6 “*Muito. Fiquei sem emprego, com a casa e carro para pagar e uma filha de meses. De repente o meu orçamento mensal passou de 2500€ líquidos para 1000€. Foi assustador.*”; Através desta resposta, conseguimos concluir que esta tomada de decisão por parte da *Empresa A* trouxe consequência, para a maioria, graves, pois depararam-se com um cenário de incerteza, que não era suposto acontecer com tantos anos de experiência e já com o seu futuro consolidado. Daqui depreendemos que, hoje em dia,

nada é certo, nem os empregos em que a efetividade é tida em consideração. De uma forma geral, toda a organização sofreu alterações significativas ao longo de todo o processo. Alterações essas, que não foram consideradas devidamente pela *Empresa A*. Na análise da resposta do entrevistado 6 e de todos os outros, retiramos que o sentimento de incerteza, instabilidade e credibilidade foram postos em causa ao longo de todo o processo.

Após efetuadas as entrevistas, os sentimentos que foram possíveis retirar das mesmas foi o de insucesso, desilusão, falta de motivação, frustração, mas também o de dever cumprido. Todas as emoções negativas, são refletidas pela falta de comunicação existente por parte da organização, o que transforma todo o processo, uma vez que faz com que os intervenientes não se sintam parte integrante do processo e as grandes alterações envolviam o seu futuro profissional e pessoal.

A negligência evidenciada pela *Empresa A* assumiu um papel bloqueador na implementação da nova visão, o que tornou todo o processo mais moroso e de difícil assimilação por todas as partes. Este sim, um dos papéis mais importantes, para a superação da fase mais complicada, o de assimilar e aceitar as alterações.

Todos os entrevistados, responderam de forma clara à questão 12 (Em que medida ou de que forma, conseguiu a hierarquia motivar a equipa?).

Para que haja motivação, é necessário ter pessoas competentes a liderar as equipas e que consigam lidar de forma positiva com a pressão muitas vezes exigida. Na *Empresa A*, verificou-se que o mesmo não aconteceu e que o processo foi implementado sem questionar qualquer área, departamento ou pessoa. Foi nesta questão que todos os entrevistados referiram que se sentiram um número na organização e não uma parte importante, que em algum momento ajudou a *Empresa A*, a ter o devido reconhecimento e notoriedade no mercado. Este comportamento gerou incerteza, medo e insegurança aos intervenientes, o que despoletou alguma dificuldade na aceitação do processo e recomeço de uma nova vida, longe daquilo que para muitos sempre foi a sua vida. De um momento para o outro, deparam-se com uma realidade, que em 2008, quando foram convidados a integrar os quadros da *Empresa A* era impensável. Tinham que abandonar aquilo que

sempre foi a sua vida, porque alguém decidiu que a pessoa não oferecia mais-valia para à organização. Este comportamento desumano, postura de muitos superiores hierárquicos, conseguiu destruir psicologicamente pessoas que um dia foram consideradas as melhores do mercado.

Em suma, podemos concluir que a *Empresa A* negligenciou alguns aspetos fulcrais, para o sucesso na implementação do processo de mudança, tais como, confiança, transparência e comunicação. Todos estes aspetos originaram uma falta de motivação, desânimo e ansiedade no seio da organização. Podemos assim concluir que uma boa comunicação é a base para o sucesso de qualquer alteração seja ela superficial ou profunda.

## **8. Considerações finais**

Após a análise dos dois investigadores mais conceituados no âmbito da mudança, constatamos que o estudo caso apresentado, fracassou, uma vez que nos primeiros quatro passos, seguindo o modelo de John Kotter, existiram erros que ditaram o insucesso da mudança.

Kurt Lewin, que apresenta o seu modelo em 3 fases, e após análise do estudo caso, conclui-se que a *Empresa A*, ficou na etapa do descongelamento.

O processo de mudança adotado pela *Empresa A*, após estudo da revisão de literatura enquadrou-se mais no modelo de John Kotter, no entanto, ficou estagnado na fase quatro, como foi possível verificar no ponto anterior.

É possível verificar, através da análise que a criação de urgência foi uma fase muito bem implementada no processo, uma vez, que toda a organização percebeu que era necessário inverter os resultados, pois a *Empresa A*, não estava a apresentar a rentabilidade e os resultados esperados. No entanto, não foi transmitida da melhor forma, pois, foram atropelados valores, foi ignorada a cultura da organização e a mensagem transmitida era de máxima urgência na mudança, no entanto, não foram conseguidas boas coligações, pois a comunicação entre a hierarquia de topo e as chefias intermédias era muito escassa, em alguns casos inexistente mesmo. Aqui tiveram início os primeiros erros no processo de mudança a que a *Empresa A* estava sujeita.

A chefia intermédia não tinha qualquer informação relativamente à estratégia que a *Empresa A* tinha delineado para atingir o sucesso no processo de mudança. Assim, os mesmos não sabiam o que comunicar, quando comunicar, nem como comunicar. A informação que deveria chegar numa primeira fase aos intervenientes da mudança, não chegava e os mesmos acabavam por saber das alterações pela comunicação social, ou mesmo pela fuga de informação existente, a qual apelidavam de “rádio alcatifa”.

Com esta falha gravíssima, a organização no seu processo de mudança, não conseguiu criar ligações fortes, pois não houve uma preocupação de reunir as melhores pessoas para que todo o processo decorresse da melhor forma. Nesta fase do processo, dentro da

organização, já eram evidentes as resistências à mudança, por parte dos funcionários, uma vez que não se sentiam parte integrante do processo.

O terceiro passo, criar visão, foi imposto pela casa mãe situada em Londres. De tão longe vinham as instruções via *email* para a organização que dentro de pouco tempo mais agências iriam fechar, que mesmo perante tanta adversidade, era preciso reter o negócio e que a forma de avaliação dos funcionários acabava de sofrer alterações, ficando assim alinhada pela nova estratégia da *Empresa A*. Nesta fase nem houve tempo para que a nova visão fosse assimilada; era necessário implementar todas as diretrizes e de forma imediata. Até este ponto, a *Empresa A*, já tinha cometido a maior parte dos erros mais frequentes nos processos de mudança referidos pelos autores John P. Kotter e Kurt Lewin.

A *Empresa A*, não foi mais além dos três primeiros passos no seu processo de mudança, uma vez que ao longo do tempo a falta de comunicação, foi o principal motivo para que a mesma tenha fracassado. A organização, apesar da velocidade feroz com que recebia as informações conseguia adaptar-se, a massa humana, pese-emboras, as condições trabalhava afincadamente de forma a conseguir cumprir o que era exigido. Nesta altura, sentimentos como medo, frustração, revolta, insatisfação e desmotivação eram bem visíveis e perceptíveis.

Podemos então concluir que para além de todos os pequenos erros cometidos ao longo do processo de mudança pela *Empresa A*, a falta de comunicação, foi o que ditou o insucesso da mesma.

A mudança na *Empresa A* terminou com a venda da instituição.

A venda da *Empresa A*, a outra instituição, fez com que o processo de mudança voltasse à estaca zero e os passos fossem todos vividos e vencidos de forma mais eficaz do que no passado. Atualmente, a nova organização está no passo três, que se encontra numa fase terminal já.

Para os funcionários que foram transferidos de uma instituição para a outra, foi incutido um sentido de urgência enorme, pois na sexta-feira fechavam as portas de uma cor e a

representar uma marca e na segunda-feira, já estavam a dar a cara pela nova cor, pela nova marca.

Neste novo processo, a organização foi muito transparente na comunicação da visão e da missão, o que ajudou a que não fossem criadas barreiras à mudança e a mesma fluísse de forma natural.

Toda a organização foi reestruturada, foram escolhidas as melhores pessoas para liderar as equipas nas diversas áreas e a comunicação foi sempre efetuada em cascata, sempre internamente e de forma muito clara e transparente.

Neste momento, a organização está a dar tempo aos funcionários para “voltarem a aprender a trabalhar”, pois num processo que demorou cinco anos, o que sempre foi pedido não era para crescer era para reter.

Agora a mensagem é clara: temos de crescer!

A organização precisa de tempo para voltar a funcionar como no passado, é necessário que todos os processos operativos sejam apreendidos e que a missão e a visão da empresa sejam bem compreendidas por todos. Só assim, será possível implementar a mudança com sucesso.

Como se depreende das referências feitas pelos entrevistados em relação à receção de “informação” sobre as mudanças, através de rumores, percebe-se que a comunicação predominante vai contra o entendimento de autores como Regouby (1988), Brault (1990), Schultz, Tannenbaum & Lauterborn (1993) e Burnett & Moriarty (1997), entre outros, que afirmam que aquela deve ser refletida e aplicada globalmente na organização, não devendo ser segmentada. Os rumores para além de traduzirem fugas de informação, refletem também o encerramento entre determinados espaços relacionais e ausência de partilha dirigida da mesma para todos aqueles que compõem a organização. É como que se existissem *apartheids* dentro desta, segmentando-se a informação e comunicação que deveria estar acessível aos que a compõem e operacionalizam quotidianamente as estratégias definidas para alcançar os objetivos definidos.

O caso prático analisado comprova a existência de comunicação que não é aplicada globalmente na organização, o que compromete ao nível da gestão de recursos humanos, aquilo que Jablin et al. (1989) sustenta como predicado da comunicação na qualidade de elemento crucial na motivação e desenvolvimento e avaliação do pessoal. Como se depreende a comunicação na perspetiva destes autores deixou de fornecer ao trabalhador um *feedback* sobre a sua *performance*. Neste sentido, a organização terá deixado de motivar o recetor e dirigir o comportamento para os objetivos particulares da sua atividade, o que abalou a comunicação como garantia da cidadania nos espaços organizacionais. Ao contrário do afirmado por Likert (1961), as práticas de comunicação terão passado a ser descoordenadas ao nível descendente, ascendente e lateral, formal e informal, direta ou indireta. Apesar do aumento da produtividade referida, com o alcançar dos objetivos definidos, não aumentou a precisão das perceções, que atesta segundo Likert a simultaneidade e interdependência entre a boa comunicação e o bom desempenho. O desempenho foi bom, conforme afirmado pelos entrevistados, mas apesar desta a comunicação não foi de qualidade, demonstrando o hiato entre o primeiro e a segunda.

Foi possível compreender que os objetivos da comunicação interna, enunciados por Camara, Guerra & Rodrigues (2007), não foram alcançados, podendo até afirmar-se que a mesma deixou de existir em algum momento que não foi possível identificar. O objetivo deste tipo de comunicação de promover a união entre o ambiente interior e exterior da empresa não foi claramente atingido, percebendo-se que a turbulência interna quase sempre procurava transparecer para além de si uma imagem de serenidade. Regista-se assim que os colaboradores vivenciaram uma espécie de conflito interno, onde conflituavam o mau estar ligado com a insegurança no posto de trabalho e a necessidade de passar para os clientes externos uma imagem de segurança. Simultaneamente, comprometeu-se a concretização de um outro objetivo da comunicação interna, concretizado através do destaque conferido ao papel desempenhado pela organização no desenvolvimento económico, político e social do seu meio envolvente. Os problemas internos e a insegurança, conforme manifestado pelos entrevistados, reflete-se noutras esferas da vida pessoal e social dos colaboradores. Neste sentido, projeta-se do interior

para o exterior as debilidades da organização, questionando-se o seu papel. Implicitamente também se assume que foi colocado em causa o cumprimento de outro objetivo inerente à comunicação interna: o apoio ao cumprimento dos objetivos externos da empresa, nomeadamente o volume de negócios, posição estratégica, entre outros. A contração da organização foi sentida pelos entrevistados como uma pressão sobre os colaboradores, mas também o impacto de não se conseguir atingir os objetivos ambicionados com o alargamento dos segmentos-alvo de negócio.

Como destacado por Camara, Guerra & Rodrigues (2007), na comunicação interna é fundamental sublinhar dois focos, da responsabilidade de quem a produz nas organizações. O primeiro, diz respeito ao foco no *ato de comunicar*, que compreende o significado relevante e simples de comunicar, a importância dada e atribuída à liberdade, dever e possibilidade em manifestar e identificar problemas, regras, deveres, realidades. Todos estes predicados do *ato de comunicar* foram subtraídos da comunicação empreendida, esvaziando-a da sua essência enquanto gesto de relação e interação. O segundo refere-se ao foco no *conteúdo do que se comunica*. Os rumores já referidos espelham a despreocupação em relação à exatidão dos elementos que se comunicam, à adequação da mensagem aos seus alvos, da observância do conteúdo das mensagens face às diferentes necessidades comunicativas de públicos distintos.

Embora segundo Beninger (2012) as economias contemporâneas obriguem as empresas à observância e prossecução de comportamentos e atitudes proactivas, dinâmicas e flexíveis, mobilizando a promoção da mudança organizacional como forma de reprodução de uma dinâmica ajustada às exigências. Os depoimentos dos colaboradores aludem a uma atroz separação em relação às dinâmicas organizacionais que, quase sempre, mencionam como distantes de si. Como se depreende deste perfil da mudança, será difícil garantir flexibilidade organizacional, assim como a estruturação de dinâmicas adequadas às exigências endógenas e exógenas. Construiu-se uma estrutura rígida, ela própria resistente à mudança, corroborando-se assim a perspetiva de Coda (1997), segundo a qual o clima organizacional se centra na identificação das perceções sobre o ambiente interno da organização, enquanto ponto de partida válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional. A inexistência de perceções flexíveis sobre o ambiente



interno, minam a edificação de uma base para a mudança e o próprio desenvolvimento organizacional que lhe estaria associado. Se como indica Shein (1991) a mudança e o desenvolvimento organizacional dependem do processo de aprendizagem através da comunicação para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, a realidade do caso estudado expõe a inexistência de comunicação a ausência de aprendizagem que impedem o ensino e interiorização dos membros da organização em relação aos seus desafios. Compromete-se então a forma como estes são percebidos, pensados e sentidos.

Focando a valorização da componente ética por autores como Godfrey, Whetten & Gregersen cit. por Cabral-Cardoso, 2002), percebe-se que na organização estudada os comportamentos morais e socialmente responsáveis estão ausentes. Há assim uma desintegração da dimensão ética nas suas estratégias. Para além dos problemas evidentes nesta dimensão, se, sob a perspectiva de Camara, Guerra & Rodrigues (2007) a mudança pode ser definida como a mudança da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização, com o objetivo de assegurar que seja mais competitiva e ajustada às realidades de mercado, na organização observada assistiu-se a uma mudança que poderá não ser classificada como tal, pois as alterações no seu funcionamento surgem descontextualizadas, pelo menos dos contextos que compõem mais diretamente as suas ações, em que participam os seus clientes internos. Assim é comprometida, na base, a prossecução dos objetivos.

Das abordagens teóricas trabalhadas e das entrevistas desenvolvidas foi possível depreender a importância da comunicação para o bom funcionamento das relações, sejam elas, de caráter pessoal ou profissional. Dentro das organizações a comunicação é entendida e percebida como a chave para o sucesso, pois se as mensagens não forem passadas ou entendidas, pode ser comprometida a sua missão a partir da multiplicação das disfuncionalidades. Do discurso sintético dos entrevistados na resposta às questões que lhes foram colocadas, reconhece-se que a desvalorização da comunicação como instrumento de trabalho e de reprodução de redes sociais esquece o seu papel ao nível sensorial, emocional e racional. Os comportamentos predominantes na organização parecem evoluir de acordo com as mensagens que fluem no contexto organizacional,

sendo estas num contexto de mudança determinantes para mobilizar aqueles que a compõe. A ausência de mensagem ou as dificuldades em precisar a sua exatidão, com a instalação de dúvidas, compromete a reprodução da identidade organizacional, assim como logicamente a coesão. Uma boa comunicação será então o ponto de partida para o sucesso da compreensão da mensagem transmitida, assumindo um papel ainda mais importante quando é utilizada para transmitir alterações no quotidiano de uma empresa, como foi o caso da *Empresa A*.

Mudar envolve, necessariamente, capacidade de compreender a adoção de práticas que concretizem o desejo de transformação, ou seja, para que a mudança aconteça as pessoas têm de estar sensibilizadas para a mesma. Na *Empresa A*, a mudança preconizada aconteceu a partir do topo da hierarquia, ou seja, de um número restrito de indivíduos, ficando comprometida à partida. A conclusão possível de retirar das respostas de muitos dos entrevistados às questões colocadas é a de que a mudança foi feita sem a sua participação, para além deles mas sobre eles. Daí a ansiedade explícita nas respostas, germinada por processos de mudança oculta e marcadamente marginal que projetava os funcionários no sentido da periferia desvalorizada da privação quanto à participação no desenho dos seus próprios destinos profissionais. A implementação sólida da mudança exigiria que não houvesse falhas de comunicação, negligenciando a participação dos clientes internos e externos. Esta negligência poderá ter assumido o papel de bloqueador da nova visão, repercutindo-se certamente no caso observado no faseamento e atrasos nos processos de mudança, assim como nos sucessivos processos de *downsizing*. O sucesso da mudança e as alterações organizacionais exigidas por esta, depende da superação da fase mais difícil que compreende o convencimento do ambiente interno e externo que é necessário mudar e que não é possível sem a participação de todos. No processo de mudança na *Empresa A* este passo foi subtraído, gerando o mau estar patente em várias respostas dos entrevistados que sublinharam os impactos negativos nas suas vidas pessoais, familiares e profissionais. Várias abordagens teóricas sublinham que o envolvimento do contexto endógeno e exógeno pode ser o mais moroso e difícil de ultrapassar, mas também pode ditar o sucesso ou insucesso da mudança.

No mundo competitivo das sociedades e economias contemporâneas em que operam as organizações, é necessário tomar decisões de forma rápida. Neste sentido, é necessário que as equipas sejam compostas por pessoas com um nível de confiança elevado e todas a partilharem o mesmo objetivo, uma vez que assim conseguem decidir de forma rápida. Há então a necessidade de trabalhar em conjunto, pois só desta forma é possível a tomada de decisões produtivas em clima de mudança, muitas vezes, um clima de tensão. Tendo em consideração que um clima de mudança consubstancia em si um clima de tensão, a *Empresa A* transpareceu não conseguir definir e operacionalizar estratégias de reengenharia organizacional no sentido da procura de equilíbrios. Das respostas dos entrevistados percebe-se que deixou de haver, ainda que não de forma marcada, a partilha de objetivos, sendo gerado um clima de desconfiança. Independentemente das decisões cuja informação tardia ia chegando aos funcionários, estes questionam a sua justificação e os procedimentos para a sua operacionalização.

Da reflexão anterior pode ainda retirar-se uma outra constatação que pode ser resumida em duas questões: uma ligada à credibilidade e outra ligada à liderança. O afastamento denunciado em relação ao topo da hierarquia, aos que se pressupõe serem líderes, assim como as crescentes dificuldades de comunicação interna, denunciam *handicaps* à prossecução de alterações organizacionais no âmbito de projetos de mudança. Associados a estes surge a questão da credibilidade, pois o afastamento gera desidentificação e descrença, logo, dificuldades em convencer todo o universo organizacional que as decisões tomadas são as corretas e que aquele é o melhor caminho para ser seguido. Apesar dos indicadores de que se viveu no contexto organizacional um período em que foi possível construir um grupo coeso, com uma identidade e visão própria, com os dois processos, um de expansão e outro de *downsizing*, tanto uma como a outra foram desvirtuadas. Sem identidade e visão, para o público interno, os entrevistados assumem como muito difícil a sua motivação para se dirigirem na direção correta, assim como a coordenação das ações das diversas pessoas de forma rápida e eficaz.

Se a visão pode ser entendida como a bússola da organização, focada, flexível e fácil de comunicar, os problemas de comunicação na *Empresa A* revelam falta de visão. A eficácia da visão depende de algumas características, nomeadamente, o conseguir ser *imaginável*

(dotada de uma imagem clara sobre o futuro), *desejável* (interesse no longo prazo), *viável* (objetivos alcançáveis e reais), *focada* (fornecendo informação suficiente para indicar o caminho certo), *flexível* (aceitam novas sugestões em prol do sucesso da estratégia) e *transmissível* (fácil de explicar e de comunicar). Na situação da *Empresa A* analisada percebe-se que foi criado um contexto de mudança onde não existe uma imagem esclarecida sobre o futuro, é marcado o desinteresse face ao longo prazo, evidente através da desmotivação presente. Existe o questionamento sobre a viabilidade, pois é referida a definição de objetivos irrealistas, assim como é transmitida implicitamente a ideia de não é fornecida informação sobre o caminho a percorrer, desvalorizando-se a participação dos indivíduos e a transmissão de perspetivas tal como a comunicação.

A ausência de uma visão e da sua disseminação ao nível organizacional, através dos mais diversos canais de comunicação, junto com a desidentificação organizacional, é responsável pela deterioração da cultura da organização. A insegurança referida por um dos entrevistados, resultante das mudanças, constitui um vetor de desintegração que compromete a mobilização para a concretização dos objetivos. Há evidentes indicadores de falta de coerência, o que representa uma ameaça ao envolvimento de todos os indivíduos no funcionamento organizacional e, simultaneamente, a que adotem os comportamentos desejados e se sintam motivadas para que a mudança seja implementada com sucesso. Reconhece-se que na *Empresa A* se verificou um processo de *disempowerment*, em que os indivíduos foram despojados de alguns dos predicados do fenómeno *trabalho*: inserção social e autoestima. As diferentes fases da mudança empreendida constituíram simples mecanismos de repulsão, não podendo sequer afirmar-se que existiu resistência à mudança. No fundo, na *Empresa A* o que é que se procurou mudar? As mudanças circunscreveram-se numa fase à expansão do número de agências e trabalhadores, e noutra à redução do número de espaços e funcionários, como se a organização se limitasse a ser detentora de recursos físicos e humanos, destituídos de qualquer significado, identidade e cultura, no fundo, de capital simbólico.

Este último entendimento restrito privou a organização de proceder de forma a eliminar as barreiras e implementar/enraizar as novas alterações com a ajuda de todas as fontes internas e externas. O crescimento e diminuição da dimensão da organização parecem

não ter sido acompanhadas pela criação de objetivos de curto prazo para que as equipas estivessem constantemente motivadas para a mudança e, muitas vezes, para os ambientes de elevada tensão. Os funcionários foram deixados à sua sorte, não tendo sido capacitados e motivados para a urgência na mudança e (re) adaptação às circunstâncias do mercado e da própria evolução organizacional. Por exemplo, na fase de crescimento, as novas práticas não foram consolidadas para que ficassem bem presentes na cultura da empresa. Se a cultura da empresa é criada por normas de comportamento e valores partilhados, a ausência de partilha e reciprocidade coloca-a em causa, tal como à própria viabilização da comunicação em contextos de alterações organizacionais no âmbito de projetos de mudança. Se quando há necessidade de mudança dentro da organização, todas as peças da mesma têm de sofrer alteração, nomeadamente, a cultura e a visão da empresa, percebe-se que esta não foi participada, comunicada e apreendida por aqueles que compõem e têm atribuídas funções no seu funcionamento como organismo vivo. Atualmente a comunicação exerce uma função determinante na gestão dos recursos humanos, sendo esta uma espécie de pensamento geral de gestão, para além da noção ultrapassada de função de pessoal.

O papel da comunicação é operacionalizado através de ações no sentido de proceder à recolha e difusão de informação relacionada com o pessoal na organização, facultando à gestão dos recursos humanos uma considerável mais-valia para o seu desempenho e afirmação no contexto da gestão empresarial. Na *Empresa A* sobressaiu a ausência da produção e reprodução de uma dinâmica e harmonia entre o foco no ato de comunicar e o foco no conteúdo daquilo que se deveria comunicar. Depreende-se que a falha na comunicação comprometeu a concretização do principal objetivo desta que se centra na criação de sinergias que melhorem a partilha comunicativa entre a organização e os seus públicos, internos e externos. A dissociação e comprometimento da conjugação de todas as ações e discursos no contexto organizacional, de que as conversas de corredor são um exemplo paradigmático, colocaram em causa o necessário reforço da sua prestação comunicativa, desenvolvendo uma imagem desfavorável, baseada na sua incoerência e autenticidade questionável.

Dentro da *Empresa A* deixou de existir uma arquitetura política global de comunicação, isto é, um *sistema de comunicação*. É como se fosse comprometido o enquadramento ético da organização, e se potenciasse a disseminação das influências perniciosas do seu vazio, gerando desorientação, falta de cordialidade, respeito, eficiência, integridade, confiança e honestidade. Uma vez que é no contexto da cultura organizacional que são processadas formas de comunicação específicas, assim como introduzidas novas ideias, é fundamental a interpretação das formas de comunicação existentes, sendo que a ausência de gestão adequada da comunicação pode gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos da organização. A comunicação das alterações organizacionais no âmbito de projetos de mudança tem que estar imbuída de transparência, permitindo as transações de mensagens sem disfuncionalidades, mobilizando todos os atores para alterações necessárias para responder a desafios internos e externos. O sucesso depende cada vez mais desta transparência para com os clientes internos e externos, daí a abordagem ao tema da ética através do tratamento de três casos práticos consubstanciados em três Códigos de Ética de empresas nacionais. Através destes é possível confirmar o destaque associado à comunicação como eixo das organizações.

Durante o período de estudo, foram evidenciadas algumas limitações, de forma a conseguir que o mesmo fosse mais aprofundado e onde fosse possível retirar um maior número de conclusões, nomeadamente, o número de pessoas entrevistadas. O facto de o estudo ser sobre a empresa onde exercem funções limitou e condicionou o comportamento e respostas, uma vez que houve por parte de alguns entrevistados receio em falar sobre o tema; uma outra limitação encontrada foi o não ter contato com a hierarquia de topo de forma a recolher também a visão da mesma, pois certamente, iríamos conseguir retirar outras conclusões.

Depois de efetuada a análise à *Empresa A*, seria interessante elaborar uma análise mais aprofundada no setor da banca em Portugal, utilizando e comparando várias entidades, de forma a analisar procedimentos, culturas, valores e fazer uma comparação entre as diversas instituições. Seria de todo interessante, também, uma vez que a *Empresa A* é uma multinacional, analisar e comparar o comportamento da mesma em Portugal, nos países de onde saiu, (Europa do Sul) e dos países onde ainda opera.

## **9. Referências bibliográficas**

Alves, A. (1997). «Participação e Comunicação». *Cadernos do Noroeste*. 10(1): 119-127.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Beninguer, M. (2012). Capital Intelectual e Sustentabilidade. Acedido em 14 de setembro de 2016, de Scribd:

<http://pt.scribd.com/doc/117509262/capital-intelectual-e-sustentabilidade-competitiva>.

Brault, L. (1990). *A Com. A comunicação da empresa para além do modelo publicitário*. Lisboa: Edições CETOP.

Burnett, J. & Moriarty, S. (1997). *Introduction to Marketing Communications, an integrated approach*. Prentice-Hall: New Jersey.

Cabral-Cardoso, C. (2002). Ética e políticas éticas em contexto empresarial. In M. Cunha & S. Rodrigues (Org.). *Manual de estudos organizacionais. Temas de Psicologia, Psicossociologia e Sociologia das Organizações* (223-239). Lisboa: Editora RH.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo: Ed. Atlas.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, C. & Cardoso, C. (2007). *Manual de Gestão e Comportamento Organizacional*. Lisboa: Editora RH.

Deal, E. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

Dessler, G. (1981). *Personnel Management*. USA: Prentice-Hall.

Fayol, H. (1916/1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.

Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. USA: West Publishing Company. Guanabara.

Henriet, B. & Boneu, F. (1990). *Audit de la Communication Interne*. Paris: Les Editions de l'Organisation.

Horts, C.-H. (1988). *Gérer les Ressources Humaines dans L'Entreprise*. Paris: Les Editions d'Organization.

Jablin, F., Putman, L., Roberts, K. & PORTER, L. (1989). *Handbook of Organizational Communication*. USA: Sage Publications.

Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kotter, John. *Leading change* / John P. Kotter Boston: Harvard Business School Press, 1996

Kreps, G. (1990). *Organizational communication. Theory and practice*. New York: Longman.

Kunch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial.



Kunch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial.

Kunsch, M. (1997). *Relações Públicas e Modernidade. Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*. São Paulo: Summus Editorial.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social scienc. *Human Relations*. 1: 5-40.

Likert, R. (1961). *Novos Padrões de Administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

Littlejohn, S. (1988). *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro:

MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

March, J. & Simon, H. ([1958]1993). *Organizations*. Cambridge, MA: Blackwell.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard.

Peters, T. & Waterman, R. (2006). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York, NY: Collins Business Essentials.

Porras, J. & Robertson, P. (1992). Organization development: Theory, practice, and research. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 3: 719-822. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Reguoby, C. (1988). *La Communication Global*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pretice Hall.
- Roque, A. & Gonçalves, H. (2011). *Estudo de caso do Programa éticaedp, Sumário executivo para divulgação*. Lisboa: EDP – Energias de Portugal, SA.
- Schein, E. (1991). Coming to a new awareness of organizational culture. In D. A. Kolb, Irwin Rubin & J. Osland (eds). *The Organizational Behavior Reader*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schultz, D., Tannenbaum, S. & Lauterborn, R. (1993). *Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros.
- Thayer, L. (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas*. S. Paulo: Atlas.
- Villafãne, J. (1998). *Imagem Positiva. Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*. Lisboa: Sílabo.
- Weber, M. (1964). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.
- Wurman, R. (1991). *Ansiedade de Informação*. São Paulo: Cultura Editores Associados.

## **Anexos**

### **Entrevistas realizadas**

#### **Entrevista 1**

**1. Autoriza-me a gravação da entrevista elaborada para os fins acima descritos?** Sim

**2. Qual a sua idade?** 28

**3. Qual o seu percurso profissional?** Licenciatura em Gestão. Após a licenciatura realizei um Estágio de Verão onde acabei por ficar a trabalhar.

**4. Por que razão escolheu a área da banca?** Sempre foi uma área, desde o início do meu percurso académico que me fascinou por todo contexto organizacional que envolve esta área em concreto.

**5. Ainda exerce funções na área da banca? No caso de já não exercer funções nesta área qual a profissão que exerce atualmente?** Sim

**6. Quando iniciou o seu percurso na *Empresa A*? De que forma começou essa etapa?** Após ter terminado a licenciatura candidatei-me a um estágio de verão na empresa. Após o término desse período de estágio, a entidade ficou satisfeita com a minha prestação convidando-me a ficar.

**7. O que trouxe de positivo ter feito/fazer parte da estrutura da *Empresa A*?** Acredito que qualquer lugar que estejamos poderemos retirar sempre algo de positivo, tornando-nos assim, um melhor profissional do que ontem. A necessidade de por vezes ter de resolver alguns problemas por mim, obrigou-me a elevar a minha exigência pessoal, melhorando por consequência as minhas valências organizacionais.

**8. Relativamente ao processo de reestruturação de que a *Empresa A* foi alvo nos últimos anos, foi uma das pessoas abordadas para a saída? Não**

**9. Na equipa onde exercia funções, houve algum colega que tenha abandonado a empresa ao abrigo de algum dos planos de reestruturação? Sim**

**10. De que forma conseguiu gerir a sua motivação ao longo de todo o processo?**

Nestes períodos, existe sempre uma pequena insegurança se somos nós os próximos ou não. Numa altura em que só há relativamente pouco tempo Portugal começa a dar frutos de crescer (e de uma forma muito subtil, sem que possamos agarrar-nos a este crescimento como algo certo, ou simplesmente algo momentâneo), é efetivamente difícil conseguir manter o foco no nosso trabalho, dando então motivos à entidade patronal de que somos deveras uma mais-valia para a empresa. Resumidamente, sinto que por vezes o meu trabalho poderia ter sido melhor em certas ocasiões caso não estivesse inseguro relativamente há minha continuidade.

**11. De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?** Creio ter sido um dos motivos para o qual não ter estado a 100% em algumas ocasiões. Caso tivesse havido uma transparência e uma comunicação transversal a todos os níveis da hierarquia, seguramente que a minha prestação e a de muitos outros seria diferente.

**12. Em que medida ou de que forma conseguiu a hierarquia motivar a equipa?**

Falhou de certa forma, pelo facto de não ter havido transparência ao longo de todo o processo.

**13. Considera que existiu pressão psicológica, para que, a decisão tomada fosse a pretendida pela empresa? Possivelmente.**

**14. Que impacto teve na sua vida esta decisão? (A nível pessoal e profissional).**

Acabou por não afetar em definitivo do ponto vista profissional porque a minha permanência na empresa foi assegurada. No entanto, no campo pessoal, passei por momentos de insegurança que obrigavam literalmente “a fazer contas à vida”, como também o facto de colegas de trabalho, com quem lidava há já algum tempo, terem saído, faz-me crer que durante algum tempo o ambiente possa não ser o mais propício a um rendimento eficiente (na empresa em geral).

**15. Está arrependido da decisão tomada? Não**

**16. Depois de ter vivido ou sobrevivido a este processo de reestruturação, de que forma classifica a postura da hierarquia ao longo do processo e de que forma a mesma influenciou na tomada de decisão?** Como dito anteriormente, acredito que poderiam ter sido mais transparentes e mais solidários com o cenário que a empresa vivia à data.

## **Entrevista 2**

**1. Autoriza-me a gravação da entrevista elaborada para os fins acima descritos?** Sim

**2. Qual a sua idade?** 35

**3. Qual o seu percurso profissional?** Banca e gestão de uma empresa.

**4. Por que razão escolheu a área da banca?** Pelo gosto da vertente comercial.

**5. Ainda exerce funções na área da banca? No caso de já não exercer funções nesta área qual a profissão que exerce atualmente?** Não, neste momento sou responsável pela gestão financeira de uma empresa.

**6. Quando iniciou o seu percurso na *Empresa A*? De que forma começou essa etapa?**  
Iniciei a etapa com muito gosto pelo que fazia, bastante motivado e com objetivos bem definidos, disposto a lutar bem empresa.

**7. O que trouxe de positivo ter feito/fazer parte da estrutura da *Empresa A*?**  
Experiência profissional.

**8. Relativamente ao processo de reestruturação de que a *Empresa A* foi alvo nos últimos anos, foi uma das pessoas abordadas para a saída?** Sim.

**9. Na equipa onde exercia funções, houve algum colega que tenha abandonado a empresa ao abrigo de algum dos planos de reestruturação?** Sim.

**10. De que forma conseguiu gerir a sua motivação ao longo de todo o processo?** De uma forma muito negativa, totalmente desmotivado.

**11. De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?** Comunicação insuficiente.

**12. Em que medida ou de que forma conseguiu a hierarquia motivar a equipa?** Não conseguiu motivar a equipa.

**13. Considera que existiu pressão psicológica, para que, a decisão tomada fosse a pretendida pela empresa?** Sim.

**14. Que impacto teve na sua vida esta decisão? (A nível pessoal e profissional)** Fiquei sem emprego, logo a nível pessoal teve um grande impacto. A nível profissional foi uma mais-valia pois encontro-me num emprego mais estável.

**15. Está arrependido da decisão tomada?** Não.

**16. Depois de ter vivido ou sobrevivido a este processo de reestruturação, de que forma classifica a postura da hierarquia ao longo do processo e de que forma a mesma influenciou na tomada de decisão?** A postura da hierarquia não me surpreendeu, foi um processo de muita instabilidade e muita pressão.

### **Entrevista 3**

**1. Autoriza-me a gravação da entrevista elaborada para os fins acima descritos?** Sim

**2. Qual a sua idade?** 28

**3. Qual o seu percurso profissional?** Sempre trabalhei na banca.

**4. Por que razão escolheu a área da banca?** Primeira oportunidade de emprego.

**5. Ainda exerce funções na área da banca? No caso de já não exercer funções nesta área qual a profissão que exerce atualmente?** Sim, exerço.

**6. Quando iniciou o seu percurso na *Empresa A*? De que forma começou essa etapa?**  
Com muita motivação e com vontade de abraçar o desafio que me ofereceram.

**7. O que trouxe de positivo ter feito/fazer parte da estrutura da *Empresa A*?**  
Experiência, espírito de equipa e maturidade.

**8. Relativamente ao processo de reestruturação de que a *Empresa A* foi alvo nos últimos anos, foi uma das pessoas abordadas para a saída?** Não.

**9. Na equipa onde exercia funções, houve algum colega que tenha abandonado a instituição ao abrigo de algum dos planos de reestruturação?** Sim.

**10. De que forma conseguiu gerir a sua motivação ao longo de todo o processo?** Foi um processo complicado e moroso, que exigiu um grande controlo da minha parte para não desmotivar totalmente quer a nível profissional, quer a nível pessoal.



**11. De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?** Péssima.

**12. Em que medida ou de que forma conseguiu a hierarquia motivar a equipa?** Ainda não conseguiu motivar a equipa como deveriam. É necessário o diálogo e transmitir aos colaboradores todos os problemas da empresa.

**13. Considera que existiu pressão psicológica, para que, a decisão tomada fosse a pretendida pela instituição?** Sim.

**14. Que impacto teve na sua vida esta decisão? (A nível pessoal e profissional)**  
Instabilidade, insegurança a nível pessoal e desmotivação principalmente a nível profissional.

**15. Está arrependido da decisão tomada?** Não

**16. Depois de ter vivido ou sobrevivido a este processo de reestruturação, de que forma classifica a postura da hierarquia ao longo do processo e de que forma a mesma influenciou na tomada de decisão?** A postura da hierarquia não foi a correta.

#### **Entrevista 4**

**1. Autoriza-me a gravação da entrevista elaborada para os fins acima descritos? Sim**

**2. Qual a sua idade? 50**

**3. Qual o seu percurso profissional? Iniciei com 20 anos na banca no BES e em 2008 vim para a *Empresa A*.**

**4. Por que razão escolheu a área da banca? O meu pai era bancário.**

**5. Ainda exerce funções na área da banca? No caso de já não exercer funções nesta área qual a profissão que exerce atualmente? Sim.**

**6. Quando iniciou o seu percurso na *Empresa A*? De que forma começou essa etapa?**  
Fui contactada pelos Recursos Humanos, e foi-me vendido o sonho de crescer pessoal e profissionalmente.

**7. O que trouxe de positivo ter feito/fazer parte da estrutura da *Empresa A*? As**  
pessoas que conheci e a experiência que tenho tido. Com estas alterações todas, tive de aprender a ser polivalente e saber fazer tudo. Como nós costumamos dizer na *Empresa A*, a massa humana é a prata da casa. Tenho amigos também nesta área a exercer as mesmas funções que eu e não fazem, acho que muitos nem sabem, fazer metade do que faço diariamente.

**8. Relativamente ao processo de reestruturação de que a *Empresa A* foi alvo nos últimos anos, foi uma das pessoas abordadas para a saída? Não. Em todos os processos, estive ausente devido a problemas de saúde.**

**9. Na equipa onde exercia funções, houve algum colega que tenha abandonado a instituição ao abrigo de algum dos planos de reestruturação?** Não

**10. De que forma conseguiu gerir a sua motivação ao longo de todo o processo?** Tentou, segundo sei, descansar os meus colegas, pelo menos o diretor do meu balcão. Até porque eles estavam também com receio do que poderia acontecer com eles.

**11. De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?** Insuficiente. Atualmente continuamos em processo de reestruturação e não houve nem há até hoje (22/08/2016) qualquer comunicação que nos tranquilizasse.

**12. Em que medida ou de que forma conseguiu a hierarquia motivar a equipa?** Pelo que sei, dentro da medida do possível.

**13. Considera que existiu pressão psicológica, para que, a decisão tomada fosse a pretendida pela instituição?** Conheço quem tenha saído e sei que sim.

**14. Que impacto teve na sua vida esta decisão? (A nível pessoal e profissional)** Continuo a trabalhar. O único impacto, foi a agência onde exercia funções fechar e agora trabalhar noutra praça. Morava no prédio em frente à agência e tinha uma enorme qualidade de vida e agora trabalho a 15km de casa.

**15. Está arrependido da decisão tomada?** Não

**16. Depois de ter vivido ou sobrevivido a este processo de reestruturação, de que forma classifica a postura da hierarquia ao longo do processo e de que forma a mesma influenciou na tomada de decisão?** Uma postura muito má, pois apenas olharam para o seu umbigo, como se costuma dizer na gíria. Em alguns casos esta postura da hierarquia foi decisiva.

## **Entrevista 5**

**1. Autoriza-me a gravação da entrevista elaborada para os fins acima descritos?**

Sim, desde que se mantenha confidencial.

**2. Qual a sua idade?** 35.

**3. Qual o seu percurso profissional?** Iniciei na Caixa de Crédito Agrícola e depois candidatei-me à *Empresa A* e aqui estou ainda.

**4. Por que razão escolheu a área da banca?** Na altura acabei a faculdade e foi o que apareceu.

**5. Ainda exerce funções na área da banca? No caso de já não exercer funções nesta área qual a profissão que exerce atualmente?** Sim, exerço. Tenho também uma atividade paralela ligada à área da saúde.

**6. Quando iniciou o seu percurso na *Empresa A*?** De que forma começou essa etapa? Iniciei em 2008. Candidatei-me à *Empresa A*, porque cheguei à conclusão que a Caixa de Crédito Agrícola não me ia acrescentar nenhuma mais-valia ao meu currículo.

**7. O que trouxe de positivo ter feito/fazer parte da estrutura da *Empresa A*?** As pessoas e o espírito de equipa.

**8. Relativamente ao processo de reestruturação de que a *Empresa A* foi alvo nos últimos anos, foi uma das pessoas abordadas para a saída?** Não.

**9. Na equipa onde exercia funções, houve algum colega que tenha abandonado a instituição ao abrigo de algum dos planos de reestruturação?** Sim, inclusive fechei uma agência.

**10. De que forma conseguiu gerir a sua motivação ao longo de todo o processo?** Foi muito complicado ver um colega a sair e fechar uma agência que tinha ajudado a crescer.

**11. De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?** Não houve comunicação. O que sabíamos era o que circulava nos corredores.

**12. Em que medida ou de que forma conseguiu a hierarquia motivar a equipa?** Não houve motivação. Chegaram a dizer-me que eu tinha de ser a minha motivação.

**13. Considera que existiu pressão psicológica, para que, a decisão tomada fosse a pretendida pela instituição?** Sim, sem dúvida alguma.

**14. Que impacto teve na sua vida esta decisão? (A nível pessoa e profissional).** Tornei-me uma pessoa insegura. Em termos profissionais não sofreu grandes alterações, continuo a exercer funções na *Empresa A*.

**15. Está arrependido da decisão tomada?** Sim, não há nada que pague a estabilidade que já não temos há 5 anos.

**16. Depois de ter vivido ou sobrevivido a este processo de reestruturação, de que forma classifica a postura da hierarquia ao longo do processo e de que forma a mesma influenciou na tomada de decisão?** Estamos a falar de chefes/diretores, como lhe queiras chamar, mas que passam mais tempo connosco do que com a própria família. Muitos passam de colegas de trabalho a amigos. Tiveram a postura que foram obrigados a ter e influenciaram porque foram obrigados a fazê-lo. Se concordo com isso? Não, mas entendo o lado deles.

## **Entrevista 6**

**1. Autoriza-me a gravação da entrevista elaborada para os fins acima descritos?** Sim

**2. Qual a sua idade?** 42

**3. Qual o seu percurso profissional?** Trabalhei na banca até 2003. Depois abracei um projeto na área da mediação de seguros, onde permaneço.

**4. Por que razão escolheu a área da banca?** Sabes que sou comercial. Sempre me fascinou e acho que foi esse “bichinho” que fez com que fosse para a banca.

**5. Ainda exerce funções na área da banca? No caso de já não exercer funções nesta área qual a profissão que exerce atualmente?** Não, agora estou na área da mediação de seguros.

**6. Quando iniciou o seu percurso na *Empresa A*? De que forma começou essa etapa?** Fui contactado pelos Recursos Humanos, foi-me apresentada uma proposta em que iria progredir profissionalmente e monetariamente.

**7. O que trouxe de positivo ter feito/fazer parte da estrutura da *Empresa A*?** As pessoas e o espírito de ajuda, equipa e união que ganhamos entre nós.

**8. Relativamente ao processo de reestruturação de que a *Empresa A* foi alvo nos últimos anos, foi uma das pessoas abordadas para a saída?** Sim, fui abordado nesse sentido.

**9. Na equipa onde exercia funções, houve algum colega que tenha abandonado a instituição ao abrigo de algum dos planos de reestruturação?** Não, fui só eu.

**10. De que forma conseguiu gerir a sua motivação ao longo de todo o processo?** De forma péssima. De um dia para o outro passei a ser lixo, a não ter valor. Não é fácil...

**11. De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?** Não houve. A única a que tive acesso foi quando me disseram que não contavam comigo. Que já não acrescentava nada à *Empresa A* e que o meu perfil já não se enquadrava.

**12. Em que medida ou de que forma conseguiu a hierarquia motivar a equipa?** (Risos...) Não havia forma. O clima era terrível. O pior era fazer com que os clientes não percebessem a instabilidade que estávamos a passar. Foi complicado.

**13. Considera que existiu pressão psicológica, para que, a decisão tomada fosse a pretendida pela instituição?** Não considero, afirmo, fui alvo dessa pressão.

**14. Que impacto teve na sua vida esta decisão? (A nível pessoal e profissional)** Muito. Fiquei sem emprego, com casa e carro para pagar e uma filha de meses. De repente o meu orçamento mensal passou de 2500€ líquidos para 1000€. Foi assustador.

**15. Está arrependido da decisão tomada?** Não. Ninguém tem noção do terror e pressão que passamos. Não há dinheiro nenhum que pague isso.

**16. Depois de ter vivido ou sobrevivido a este processo de reestruturação, de que forma classifica a postura da hierarquia ao longo do processo e de que forma a mesma influenciou na tomada de decisão?** Muito má. No meu caso, foi-me mesmo dito que caso decidisse ficar, a minha vida não ia ser fácil. Sabia que não ia progredir mais na carreira, por isso cedi à pressão e vim embora. Num dia tive de decidir que queria acabar com a minha carreira e com 42 anos fui para o mercado de trabalho. Naquela altura lembro-me de ter dito há minha esposa que nunca pensei passar por aquela situação.

Desde que saí da *Empresa A*, que tenho mais qualidade de vida. Estou mais tempo com a minha família.



## **Entrevista 7**

**1. Autoriza-me a gravação da entrevista elaborada para os fins acima descritos?**

Sim.

**2. Qual a sua idade?** 31.

**3. Qual o seu percurso profissional?** Sempre trabalhei na banca.

**4. Por que razão escolheu a área da banca?** Pelo desafio da área comercial.

**5. Ainda exerce funções na área da banca? No caso de já não exercer funções nesta área qual a profissão que exerce atualmente?** Sim.

**6. Quando iniciou o seu percurso na *Empresa A*? De que forma começou essa etapa?**

Em Outubro de 2008, depois de terminar a licenciatura.

**7. O que trouxe de positivo ter feito/fazer parte da estrutura da *Empresa A*?** Sem dúvida alguma as pessoas, a experiência e o espírito de equipa.

**8. Relativamente ao processo de reestruturação de que a *Empresa A* foi alvo nos últimos anos, foi uma das pessoas abordadas para a saída?** Felizmente não.

**9. Na equipa onde exercia funções, houve algum colega que tenha abandonado a instituição ao abrigo de algum dos planos de reestruturação?** Não, mas vi muitos colegas e amigos sair.

**10. De que forma conseguiu gerir a sua motivação ao longo de todo o processo?** É muito complicado. Julgo que ninguém consegue gerir bem.

**11. De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?** Muito insuficiente. Quase inexistente. O que sabíamos era o que ouvíamos nos corredores.

**12. Em que medida ou de que forma conseguiu a hierarquia motivar a equipa?** Era impossível. A instabilidade era constante e para todos.

**13. Considera que existiu pressão psicológica, para que, a decisão tomada fosse a pretendida pela instituição?** Imagino que sim.

**14. Que impacto teve na sua vida esta decisão? (A nível pessoal e profissional)** Foi uma escolha que fiz. Sempre quis trabalhar na banca. Ninguém imaginava este cenário. Depois da decisão tomada há que arregaçar as mangas e mãos ao trabalho.

**15. Está arrependido da decisão tomada?** (Risos...) Tem dias. Há dias em que só me apetece sair dali porque nada mudou. Mas há outros em que a paixão pela área fala mais alto.

**16. Depois de ter vivido ou sobrevivido a este processo de reestruturação, de que forma classifica a postura da hierarquia ao longo do processo e de que forma a mesma influenciou na tomada de decisão?** A postura foi má, mas foram obrigados a isso.